

---

**Sistematización Proyecto:  
Promoción Económica Rural en Municipios de Chuquisaca Centro  
"PERCH"**

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:  
**CONCURSO RIDELC**

PREPARADA POR:  
**Juan Carlos Quiroga Avila  
Marco Antonio Prieto Merida**

Cochabamba - Bolivia

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
1.1	ASPECTOS GENERALES UBICACIÓN, POBLACIÓN, GENERALIDADES SOCIOECONÓMICAS INGRESOS Y GÉNERO .....	1
1.2	ASPECTOS DEL TEJIDO INSTITUCIONAL E INVERSIONES EN LA REGIÓN .....	3
1.3	ANTECEDENTES DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS .....	4
<b>2</b>	<b>RELACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE COBIJAN EL PROYECTO/EXPERIENCIA EN BOLIVIA</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS</b> .....	<b>8</b>
3.1	PRESUPUESTOS TEÓRICOS .....	8
3.2	JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMAS A SOLUCIONAR CON EL PROYECTO .....	12
3.3	DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE METODOLÓGICO EMPLEADO .....	15
3.4	INNOVACIONES IMPLEMENTADAS .....	16
<b>4</b>	<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b> .....	<b>17</b>
4.1	DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	17
4.2	FASE DE REFLEXIÓN, FORMULACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE FINANCIAMIENTO 21	
4.3	LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN .....	23
4.3.1	<i>PERIODO DE ORGANIZACIÓN/IMPLEMENTACIÓN</i> .....	23
4.3.2	<i>PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN/REFLEXIÓN/IMPLEMENTACIÓN</i> .....	25
4.4	COMPONENTES DEL PERCH .....	26
4.4.1	<i>COMPONENTE 1. FORMACIÓN de actores locales para el DEL</i> .....	26
4.4.2	<i>COMPONENTE 2. INSTITUCIONALIZACIÓN: Espacios de planificación, dinamización económica y concertación entre actores económicos, OMDES y DILPEs</i> 33	
4.4.3	<i>COMPONENTE 3. CADENAS: Identificación de potencialidades económicas locales y cadenas de valor viables</i> .....	38

4.4.4 *COMPONENTE 4. SERVICIOS DE APOYO: Establecimiento de servicios de apoyo a las actividades económicas* .....40

4.4.5 *COMPONENTE 5. IMPLEMENTACIÓN: De actividades productivas específicas* .....44

4.4.6 *COMPONENTE 6. SISTEMATIZACIÓN: Difusión de información y producida documentación sobre el tema de Municipio Productivo – Promoción Económica Rural* 48

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1-1 Nivel de Pobreza.....2

**LISTA DE GRÁFICOS**

Figura 1-1. Ubicación espacial geográfica.....1

## 1 ANTECEDENTES

A continuación se describe en verbo "presente" la realidad del entorno territorial en el que se desarrolló el PERCH hasta el 2003, año en que se arrancó la experiencia:

### 1.1 ASPECTOS GENERALES UBICACIÓN, POBLACIÓN, GENERALIDADES SOCIOECONÓMICAS INGRESOS Y GÉNERO

Una panorámica general de los datos y las cifras<sup>1</sup> de mayor relevancia de la Región, es la siguiente:

- Ubicación Espacial Geográfica, La región de intervención se encuentra en los valles interandinos del sur de Bolivia, abarcando tres municipios (Padilla, Sopachuy y Villa Alcalá) de la provincia Tomina, con una superficie de 2557 Km<sup>2</sup> (aprox. 5% el Departamento de Chuquisaca).

Figura 1-1. Ubicación espacial geográfica



- Población, cercana a los 24.000 habitantes (4,5 % del Depto.), una densidad de 9,3 habitantes por Km<sup>2</sup>, con un crecimiento intercensal entre 1992 y 2001 de 0,44 %/año. Donde el Municipio de Padilla perdió población en una tasa de aproximadamente -0,4 % año. Resaltando que el

<sup>1</sup> En anexo se presentan cifras y datos sobre estos aspectos y otros de los tres municipios. Información tomada del Ministerio de Hacienda, INE y otras.

incremento poblacional de los tres municipios fue inferior en comparación con el Departamento. Y una tasa de ruralidad promedio de 93.67%.

- Nivel de Pobreza: El departamento de Chuquisaca se encuentra en el penúltimo lugar en la escala de Desarrollo Humano de Bolivia. El municipio de **PADILLA** se encuentra en el lugar 176, **ALCALÁ** en el 240 y **SOPACHUY** en el 265, en relación a los 314 (Ahora 327) municipios de Bolivia. Siendo municipios que presentan niveles de pobreza elevados y bajos Índices de Desarrollo Humano (IDH) como indica la tabla siguiente:

**Tabla 1-1 Nivel de Pobreza**

	<b>Bolivia</b>	<b>Chuquisaca</b>	<b>Padilla</b>	<b>Sopachuy</b>	<b>Alcalá</b>
<b>Incidencia de pobreza (%)</b>	70.15	77	90	92.23	94.91
<b>IDH</b>	0.519	0.409	0.389	0.317	0.348

Fuentes: Diagnósticos municipales y INE, MDSP, COSUDE

- Estratificación Socioeconómica, la heterogeneidad agro ecológica, social y económica de la región permite estratificar tres grupos principales familias:
  - Estrato de recursos Altos: Familias con producción para consumo y venta, área de cultivos > a 3 Ha. de buena fertilidad, accesos al riego. Cercana al 9% de la población.
  - Estrato de recursos Medios: Familias con producción que abastece para el consumo familiar, área de cultivos entre 1.5 a 2 Ha, con acceso al riego. Cercana al 38% de la población.
  - Estrato de recursos Bajos: Familias con producción agrícola que en muchos casos no cubre la alimentación familiar, áreas de cultivo < a 1 Ha., para su sobrevivencia venden su fuerza de trabajo por un pago en especie o en dinero. Cercana ael 53% de la población.
- Ingresos monetarios, generados principalmente por la venta de productos agrícolas y pecuarios (estrato medio y alto) y por la venta de mano de obra y la migración (estrato medio y bajo). Con ingresos promedios anuales por familia en US\$ de la época aproximados a: En PADILLA: 388.00; en SOPACHUY: 299.37; en ALCALÁ: 255.00.
- Dinámica Económica, la actividad económica de mayor importancia es la agropecuaria tradicional (mayormente de subsistencia), caracterizada por deficiencias en infraestructura productiva y por la poca vinculación a mercados potenciales. Entre otras actividades económicas relevantes se encuentran la venta de mano de obra en las comunidades y la migración a Sucre y otros departamentos, para ejercer trabajos de baja calificación (albañiles, peones etc.). Asimismo la artesanía, el comercio y los servicios son actividades económicas de menor importancia.
- Vocaciones Productivas Por Municipio: PADILLA: Producción de ají o chile, maní o cacahuate, papa, cítricos, ganado vacuno. SOPACHUY: Producción ganado lechero y caballo, producción de durazno y kirusilla (Polygonaceae similar al ruibarbo). ALCALÁ: Producción de ají, maní, durazno, maíz, ganado ovino.

- Género, el hombre funge como jefe y representante familiar hacia la comunidad y donde el importante rol de la mujer a nivel productivo y social no siempre es reconocido y visible. Sabiendo que al interior de la familia el cargo mayor de trabajo lo tiene la mujer (trabajos domésticos, niños, pequeños animales), que participa activamente en la toma de decisiones relacionadas a educación, salud y unidad familiar. Considerando además que en el aspecto productivo, la decisión de las mujeres no tienen el mismo valor que la de los hombres. Resaltando que se ve una cada vez mayor participación de las mujeres nivel comunal, en las diferentes actividades organizacionales, aunque con la constatación de las decisiones son de los hombres. Denotando que se cuenta con comunidades con normas internas para la participación de las mujeres en reuniones.

## 1.2 ASPECTOS DEL TEJIDO INSTITUCIONAL E INVERSIONES EN LA REGIÓN

- Descentralización, como en toda la Bolivia Rural, la descentralización denota claros avances en la presencia municipal. La existencia de Gobiernos Municipales (GMs) Autónomos desde 1994, confiere la oportunidad a que los municipios elaboren políticas públicas locales, mismas que se plasman en el Plan de Desarrollo Municipal (Quinquenal) y que se ejecutan anualmente en el Plan Operativo Anual (POA). Una apreciación general, de los 10 años de Participación Popular, denota que los GMs de la región han orientado su accionar a la cobertura de servicios básicos y la ejecución de obras sociales. Mostrando aún claros vacíos en la construcción de entornos que lo apoyen, persistiendo la baja capacidad de gestión y organización de las alcaldías.
- Inversión Pública Realizada, En el panorama reflejado, los tres municipios entre 1994 y 2003 sólo por concepto de Coparticipación Tributaria han recibido del Gobierno Nacional una inyección financiera de aproximadamente 5.3 mills. de \$US. Tomando otras fuentes de financiamiento destinadas a municipios, las tres alcaldías invirtieron cerca de 9 mills. de \$US., dejando de lado otros recursos privados y no gubernamentales. Donde los montos de inversión per cápita fluctuaron entre 500 \$US. (en Alcalá) y 350 \$US. (en Padilla). Con una media de inversión per cápita de 420 \$US. durante este periodo. En este marco los ingresos propios de los 3 municipios fueron menos del 1 %, denotando una dependencia total de los recursos centrales.
- El Conocimiento de las leyes y normas, que regulan la participación popular es escaso en el sector público y es aún más limitado en las comunidades más desfavorecidas.
- Las Organizaciones e instituciones, sean públicas o privadas se presentan aún débiles desde el punto de vista organizativo, financiero y de gestión. Por ello el dialogo inter e intra institucional es difícil o inexistente, la pelea política se impone al dialogo.
- Estrategias, en las alcaldías se percibe la ausencia de una estrategia de inversión inteligente o estructurante del territorio y la región, de una visión sistémica del proceso de desarrollo, de la articulación y cooperación entre los actores locales de la ligazón del corto y mediano plazo, como de lo local con sus ámbitos espaciales mayores.

### 1.3 ANTECEDENTES DE LAS INSTITUCIONES EJECUTORAS

- ATAR/NOR SUD, tiene entre sus principales objetivos impulsar el desarrollo integral y sostenido de los grupos más vulnerables, con el fin de contribuir a que las familias campesinas, en este caso, puedan alcanzar una calidad de vida que vaya acorde con el ejercicio pleno de la ciudadanía. ATAR/NOR SUD está trabajando en el municipio de Padilla desde 1998 con actividades de apoyo al sector forestal y eco turismo.
- COSV tiene 35 años de trabajo dedicados a afrontar el problema del subdesarrollo, promoviendo la solidaridad y la cooperación internacional. Ha trabajado desde 1985 en el municipio de Sopachuy y recientemente en las tres alcaldías con un programa de Seguridad Alimentaria financiado por la Unión Europea (concluido en junio de 2001).

## 2 RELACIÓN DE LAS POLÍTICAS QUE COBIJAN EL PROYECTO/EXPERIENCIA EN BOLIVIA

- Descentralización.- En el marco de las reformas del Estado boliviano, se impulsó la descentralización para aumentar la eficiencia y equidad de las inversiones y mejorar la distribución del ingreso en la población. El proceso fue normado por 3 leyes: la Ley de Participación Popular (1994) que inicia la municipalización territorial e incorporación de las organizaciones naturales de la sociedad a la vida pública; la Ley de Descentralización Administrativa (1995), que confiere roles y responsabilidades al nivel departamental (Intermedio entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Municipales) y la Ley de Municipalidades (2000) que profundiza los roles y responsabilidades de las municipalidades. La LPP (1551) crea una base territorial expresada en el municipio y permite la incorporación de la población al proceso de toma de decisiones y al control de los recursos públicos<sup>2</sup>.
- Posteriormente el año 2000, se inicia el Diálogo Nacional (DN) de base municipal a fin de lograr la condonación de la deuda externa a países altamente endeudados HIPIC, emergiendo la necesidad de contar con una visión de largo plazo para resolver el problema de la pobreza, dando como fruto la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP). Dicho proceso se consolida en la Ley del Diálogo Nacional<sup>3</sup> (LDN), insertando a los Agentes Económicos Privados (AEPs) como sujetos del desarrollo municipal.
- Políticas Nacionales para Inversiones Productivas.- La aplicación estricta de la Norma de Inversión Pública ha ocasionado que las municipalidades se ocupen únicamente de servicios e infraestructura básica; conduciendo a que en el tema productivo, se limiten a la construcción obras (mercados y riego), con las consecuentes barreras para que se puedan realizar otras inversiones de Promoción Económica. Aún así se puede afirmar que el actual marco legal del país ofrece oportunidades para la implementación de inversiones para el DEL. En efecto, en el marco de la profundización de la LPP, la LDN institucionaliza las condiciones básicas y necesarias para iniciar procesos reales de Promoción Económica Municipal en todos los municipios. Lamentablemente su implementación sigue pendiente en la mayoría de municipios.
- Iniciativas Nacionales para la Promoción Económica Municipal.- Las reflexiones sobre el futuro del desarrollo económico de las regiones rurales, en el marco de la LPP, comienzan en 1997, con la entonces Secretaría Nacional de Participación Popular (SNPP), que mediante el proyecto Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER), realiza la exploración de iniciativas municipales de Promoción Económica Municipal & Municipio Productivo PEM&MP. Las

---

<sup>2</sup> Con la ley se proporciona personería jurídica a las comunidades campesinas, pueblos indígenas, juntas vecinales, constituyéndolas en núcleos básicos de la organización social y atribuyéndoles responsabilidades específicas en la planificación y gestión municipal.

<sup>3</sup> La LDN asigna recursos financieros a los GM para proyectos productivos, precisa y amplía sus competencias sobre temas de Promoción Económica y reconoce a los Actores Económicos Privados (AEPs) como interlocutores válidos del GM. Art. 3 y Art. 13.



mismas que sirvieron para el desarrollo de los primeros instrumentos para la PEM, que luego fueron operados y enriquecidos por diversas organizaciones públicas y de cooperación, como p.e. entre otros: PRODISA BELGA en Sara Ichilo Santa Cruz, La Unión Europea mediante el PERCH en Chuquisaca Centro, la MANCHABOL en el Chaco boliviano.

- Y se constituyen en experiencias "Insumo" para la formulación de una generación de instrumentos para la gestión municipal de co-inversión con fondos IDH asignados a los GMs en apoyo a proyectos productivos. Una síntesis general de estos instrumentos es la siguiente: 1) La constitución de espacios de Concertación Público/Privado, para la definición de acciones e inversiones para el DEL; 2) El desarrollo de instancias municipales para la promoción económica Agencias de DEL, Unidades de PEM, a fin de institucionalizar la PE desde el municipio; 3) La formulación de Estrategias de DEL (EDEM/ EDELs) y el estudio de la cadena de los Negocios de un municipio o de una región económico, con la finalidad de realizar una prospección de acciones e inversiones para el DEL; 4) realización de inversiones de PE en función de los resultados del punto 3; 5) La asignación de recursos municipales para el fortalecimiento de AEPs para promover el DEL.
- El año 2005 se formula el DS. 24421 (Impuesto Directo a los Hidrocarburos) que los instrumentos para la PEM/DEL implementados en Bolivia hace ya varios años, coinciden y recuperan vigencia "legal" en el DS. 28421 rescata avances logrados en la materia y los institucionalizan "formalmente", dando lugar legalmente mediante este DS para: 1) La constitución de espacios de Concertación Público/Privado, para la definición de acciones e inversiones para el DEL, ; 2) El desarrollo de instancias municipales para la promoción económica a fin de institucionalizar la PE desde el municipio; 3) La formulación de Estrategias de DEL y el estudio de la cadena de los Negocio, con la finalidad de realizar una prospección de acciones e inversiones para el DEL; 4) ARCOs Agendas de responsabilidad Compartida Público Privadas para la realización de inversiones de PE en función de los resultados del punto 3; 5) La asignación de recursos municipales para el fortalecimiento de Agentes Económicos Privados para promover el DEL, mediante programas de capacitación, incubadoras de emprendimientos, co financiamiento de programas de asistencia técnica, etc.
- Cabe destacar que el DEL es un tema que se encuentra en la testera de la discusión de todas las entidades de cooperación y del Estado desde el año 1999. Sin embargo, por su complejidad y amplitud, se mantuvo y mantiene más en el discurso que en la práctica, es así que existen contadas experiencias de procesos de su implementación especialmente en los ámbitos rurales bolivianos.
- De este modo, El PERCH se ha basado en la implementación de conceptos de PER/MP que hasta aquel momento se encontraban en las buenas intenciones ensayadas de manera secular en algunas regiones (ver punto anterior), combinando con creatividad de acciones orientadas a modificar la tradicional forma de administrar "lo público desde lo local" logrando incluir lineamiento estratégicos para la promoción económica y para la competitividad territorial en la agenda de gobierno de los tres municipios. Por lo tanto el PERCH, es una de las primeras experiencias concretas para la PER/MP/DEL en Bolivia. Implementando estrategias para la

competitividad de los agentes económicos y de las iniciativas privadas. Superando con creatividad la compleja barrera que tienen los proyectos sectoriales tradicionales (orientados sólo a privados) y de los proyecto de desarrollo institucional (sólo para públicos).

### 3 ASPECTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

#### 3.1 PRESUPUESTOS TEÓRICOS

- El Desarrollo Endógeno. (DEN).-

Plantea “las economías de las regiones y localidades pueden crecer utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio”. El desarrollo socio-económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural que, con los recursos, el potencial social (humano, institucional y cultural) y economías de escala locales no explotadas, conduce a la mejora del bienestar de su población. Tomando como actores/clave a los agentes económicos privados (asociaciones de productores, etc.), las organizaciones, las instituciones locales (corporaciones, municipios y otros), y la sociedad civil, que interactúan en una dinámica de abajo/arriba. Que juntos asumen decisiones de inversión para “resolver la problemática local, como espacio donde las iniciativas de los actores de la sociedad se hacen realidad” (Vásquez, 2000). Por lo tanto la promoción del desarrollo local depende de ellos mismos.

- Políticas de Desarrollo Territorial (PDT).-

- a. El Desarrollo Regional (DR).- Postula la inserción de los territorios organizados (divisiones político-administrativas de cualquier jerarquía) en los exigentes escenarios de la competitividad internacional, a partir del aprovechamiento de los grados de libertad que ofrecen a éstos los procesos de descentralización, definiéndose “**DR**” como un proceso de cambio estructural localizado (en un territorio denominado “región”) que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad que habita en ella y de cada individuo, miembro de la comunidad y habitante del territorio (Boissier, 1992).
- b. El Desarrollo Económico Local (DEL) y sus corrientes.- Revalorizan las producciones locales y los mercados nacionales y subnacionales, sin descuidar los potenciales exportadores en el comercio internacional (Albuquerque, 1997). No obstante, la importante contribución a la aproximación de la relación sociedad-territorio de ambas propuestas de PDT.
- c. Las “regiones y “localidades”.- Son sólo recortes territoriales subnacionales que cumplen con ciertas características, no estando claras las diferencias entre unas y otras. Es así que en el último tiempo, se ha definido a la región como un territorio organizado que contiene, en términos reales o potenciales, los factores de su propio desarrollo con total independencia de escala y como desarrollo local a cierta modalidad de desarrollo que puede tomar forma en territorios de variados tamaños, pero no en todos, dada la complejidad intrínseca del proceso de desarrollo, advirtiéndose que lo local hace sentido cuando se lo mira “desde afuera y desde arriba” y en tal sentido las regiones constituyen espacios locales mirados desde el Departamento, así como la provincia es local desde la región y el municipio lo es desde la provincia, no existiendo contraposición sino complementariedad entre “local/global”.

- Promoción Económica Municipal (PEM).- conjunto de acciones planificadas y ejecutadas por el Estado (sector público) en “concertación” con los Agentes Económicos Privados (AEPs) destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía. Dando como resultado la política pública local de Promoción Económica entendida como la viabilización de inversiones privadas (PADER, 1999). La PEM tendrá como fruto una Agenda de Responsabilidad Compartida ARCO público-privada, que dará las condiciones para que los AEPs inviertan en el municipio generando un círculo virtuoso de DEL.
- Municipio Productivo, aquel territorio en el cual los ciudadanos y ciudadanas tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades. Esto es, donde la población goza de un mejor y más alto nivel de vida. Esta mejora en la calidad de vida está directamente relacionada con el incremento de los niveles de inversión privada destinada a aprovechar el potencial del municipio y las oportunidades de mercado. Un municipio productivo es un espacio en el cual se pretende generar: Inversiones privadas dadas las condiciones de hospedaje adecuadas brindadas por el municipio, generando empleos e ingresos para la población, iniciando así el círculo virtuoso de DEL. Para hacer que estas inversiones privadas se “hospeden” en el municipio, es necesario definir:
  1. Una Agenda de responsabilidad compartida de Promoción económica municipal: concertada entre actores públicos y privados, que orienta la interrelación y la complementariedad entre la inversión pública y privada, en función de una visión compartida del Desarrollo Económico Municipal. Esta agenda representa el principal producto de la Promoción Económica Municipal. Define la ejecución, el seguimiento, los responsables, los montos y la evaluación de todas las actividades concertadas entre los actores públicos y privados en un municipio.
  2. La Visión Compartida del Desarrollo Económico Rural (DER) a largo plazo, en base a un amplio consenso entre todos los actores del Municipio, en la que se determinen:
    - a. Los sectores estratégicos que deberán ser impulsados: agricultura, ganadería, agroindustria, artesanía, turismo y servicios.
    - b. Los rubros productivos que ofrecen mejores perspectivas y oportunidades.
    - c. Las actividades privadas que tienen un futuro promisorio y que merezcan ser promovidas y apoyadas.
    - d. Las responsabilidades y roles de los diferentes actores, particularmente del Gobierno Municipal y los sectores privados.

3. Acuerdo claro y consensuado acerca del Rol promotor del gobierno municipal para el Desarrollo Económico que se traduzca en los siguientes roles específicos:
  - a. No interferir ni obstaculizar iniciativas privadas; sustituyendo responsabilidades de los sectores productivos y de servicios, aislándose de los actores locales o perjudicando las actividades de los empresarios mediante gravámenes fiscales no justificados y otras al amparo del poder local.
  - b. Articular a los actores del municipio mediante el análisis de las oportunidades de inversión, la identificación de requerimientos de apoyo, la priorización de la oferta de servicios y el encuentro entre demandas y líneas de oferta facilitando los acuerdos y alianzas.
  - c. Promover y articular la oferta de servicios facilitando el desempeño de las actividades de los actores económicos de manera de promover la instalación de un "entorno" favorable e indispensable para las actividades empresariales. No significa que un gobierno municipal (GM) desarrolle por sí mismo estas actividades sino que promueva y facilite el establecimiento de estos servicios y su acceso a los demandantes.
  - d. Velar por el uso, conservación y protección de los recursos naturales y del medio ambiente. Para cumplir este rol se deberá impulsar la elaboración de estudios para un "Plan de uso de suelos" (PLUS) y un "Plan de ordenamiento territorial" (PLOT). Dado que tales estudios pueden demandar importantes recursos económicos y tiempo, el GM puede desarrollar entretanto acciones de control y normatividad en la explotación del bosque, chequeo, eliminación de residuos sólidos y líquidos, etc.
  - e. Impulsar la equidad de género en el marco de estrategias de Promoción Económica, mediante la aplicación de políticas que promuevan el acceso de las mujeres y los jóvenes a las oportunidades de información, capacitación y asistencia técnica, promoviendo la participación equitativa de las mujeres en las instancias de planificación y ejecución de los planes de Desarrollo Municipal.
4. La capacidad del GM para cumplir sus roles puede darse bajo las siguientes condiciones:
  - a. Los miembros del Concejo Municipal asumen realmente su rol y la responsabilidad de proponer e impulsar sus políticas de Promoción Económica, siendo deseable que se constituya una comisión de trabajo para este propósito.
  - b. El alcalde municipal ejerce su función de motivador y concertador, escuchando e incorporando en la gestión municipal las opiniones de los actores económicos, facilitando acuerdos y alianzas con diferentes instancias de apoyo y servicios, apoyando a las iniciativas productivas que contribuyan a viabilizar la Visión Común del Desarrollo Municipal.

- c. La administración de la Alcaldía asume la responsabilidad de ejecutar las acciones de promoción económica para lo que deberá contar con los recursos humanos capacitados y los recursos necesarios que deberán estar inscritos en los respectivos planes anuales municipales. Se sugiere que se pueda contar en la Alcaldía, con una Unidad de Promoción Económica Municipal (UPEM) o también denominada como Oficina Municipal de Desarrollo Económico (OMDE).
5. Los agentes económicos privados (AEP's) tienen la capacidad para asumir su rol y desempeñar sus actividades económicas con eficiencia, puesto que son los actores fundamentales para la inversión y la generación de la sostenibilidad económica en una región. Los desafíos de las Organizaciones Empresariales serán:
- a. Desarrollar, manifestar y consolidar explícitamente sus demandas ligadas a proyectos de negocios.
  - b. Fortalecer y desarrollar sus estructuras organizativas y su capacidad de gestión.
  - c. Precisar sus objetivos y sus estrategias.
  - d. Consolidar y clarificar su propiedad.
  - e. Adecuar su accionar a la legislación y necesidades de un desarrollo sostenible.
  - f. Tener una visión a largo plazo.
  - g. Asumir riesgos.
  - h. Considerar al Estado un aliado.

Es por lo tanto necesario que los instrumentos que se implementen para su apoyo cuiden de:

- a. Promover un cambio de actitud de las instituciones públicas y ONGs hacia las organizaciones económico/empresariales. (no ser asistencialistas);
  - b. Atender las necesidades y desarrollar las capacidades internas de estas organizaciones a través de servicios de apoyo; y
  - c. Apoyar el Establecimiento de un entorno que incentive el desarrollo de sus capacidades de innovación y de propiciar condiciones adecuadas para nuevas e innovadoras inversiones privadas en la región.
6. Existe y funciona un espacio permanente de articulación y concertación público-privado. Se propone la conformación de un directorio local de Promoción Económica (DILPE) en el cual participan los actores públicos, particularmente de las autoridades municipales, una genuina representación de los agentes económicos privados locales, así como de todas las instituciones representativas de la sociedad civil y aquellas que prestan servicios especializados. Este

espacio de concertación no es una entidad supra municipal sino un acuerdo voluntario de encuentro en el que se analice la Visión Compartida del desarrollo, se establezcan las oportunidades de inversión, se identifiquen necesidades de promoción y apoyo, se negocien acuerdos y se propongan acciones concretas para incorporación en los instrumentos de planificación y ejecución del Gobierno Municipal. Se recomienda que la directiva de este Directorio esté presidida por el alcalde municipal y con la participación de líderes de los sectores económicos. Para que sus planteamientos sean adecuados y pertinentes, se propone que un Equipo Técnico integrado por profesionales de diferentes instituciones, incluido el GM, asesore de manera permanente al DILPE.

- El DEL en la Agenda Política Municipal/Regional.- Esencial que a la par de lo expuesto anteriormente se genere un procesos de persuasión/inducción/formación de las autoridades locales encargadas de tomar las decisiones, para que apoyen la asignación de recursos hacia las inversiones identificadas, a objeto de avanzar hacia el **DEL**. Cuidando que los resultados sean consensuados en acuerdos entre los actores económicos locales respecto al financiamiento de las inversiones municipales, apoyando a su vez a la institucionalización de las responsabilidades de PEM del GM.
- Los desafíos Para la Promoción Económica.- son sociales, culturales, políticos y **no solamente técnicos**. El **DEL** depende de los actores locales y el uso eficiente del potencial local, facilitado por el buen funcionamiento de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio (alcaldías, OTBs etc.). La forma de organización productiva, la estructura familiar y social, la cultura local y las formas de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo, favoreciendo o limitando la dinámica económica y la vía específica del desarrollo local. El desarrollo endógeno está influenciado por su entorno, por el comportamiento, actitudes, organización, capacidades y decisiones de los actores locales.

### 3.2 JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMAS A SOLUCIONAR CON EL PROYECTO

- Potencialidades agrícolas, pecuarias y de mercado, aún no explotadas, los municipios del proyecto, geográficamente son cercanos entre sí, con características similares, por lo que son aptos para desarrollar un proyecto piloto y además existen algunas experiencias positivas en cuanto a organizaciones de productores.
- Preparación de los Actores Locales para el DEL, Los actores locales por falta de conocimientos, formación, información y estrategias comunes, no saben hasta ahora cómo optimizar el uso de sus capacidades, necesarias para participar en procesos de Municipio Productivo – Promoción Económica Rural (MP/PEM) y dar cumplimiento de las competencias dotadas por el marco legal<sup>4</sup> al Gobierno Municipal para promover el DEL.

---

<sup>4</sup> la Ley de Participación Popular la cual establece que es competencia del Gobierno Municipal promover el desarrollo rural (LPP. 1994).

- Entorno Innovador, aun no se ha tomado en cuenta inversiones municipales, que permitan la creación de entornos que faciliten procesos innovadores o que propicien mejoras de los procesos productivos y su viabilidad para el mercado.
- Inversión municipal ha sido canalizada a inversiones en infraestructuras sociales y a lo que se denomina apoyo a la producción, con la finalidad de mejorar las condiciones físicas. Siendo un apoyo indiscriminado que privilegia la construcción de obras y no al actor económico, que no es involucrado en el proceso decisional.
- Existencia de elementos necesarios pero no suficientes para la promoción del desarrollo endógeno, si bien la descentralización brinda las bases, la construcción de un entorno estimulante para el desarrollo económico local es todavía una tarea por emprender. Identificándose los siguientes problemas y limitaciones de los grupos metas:
- Problemas y Necesidades

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias institucionales y organizacionales en las municipalidades para implementar políticas públicas de promoción económica.</li> <li>• Falta de la definición de roles y competencias en los procesos de desarrollo.</li> <li>• Bajos niveles de producción como consecuencia de los bajos niveles de rentabilidad.</li> <li>• Reducida capacidad de acceso al apoyo a la actividad productiva: insumos mejorados, asistencia técnica, etc.</li> <li>• Escasa infraestructura de apoyo a la producción (riego, almacenamiento, etc).</li> <li>• Deficiente sistema de comercialización e información de mercado.</li> <li>• Inexistencia de organizaciones económicas, o débil organización.</li> <li>• Deficiente coordinación entre los agentes económicos dentro del municipio.</li> <li>• Ausencia de iniciativas económicas privadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NECESIDADES</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el fortalecimiento y diversificación de la economía municipal, mediante una transformación productiva en los diferentes sectores económicos, orientados hacia la comercialización, mediante el uso adecuado de tecnologías apropiadas.</li> <li>• Generar capacidades de gestión municipal con alta participación de los actores locales: sociales,</li> </ul>



económicos e institucionales.

- Impulsar la consolidación de un marco institucional concertado y participativo que defina competencias en los ámbitos públicos y privados para todos los actores involucrados en el desarrollo Municipal.
- Fortalecer y mejorar la capacidad de gestión de las instituciones y del gobierno municipal, para consolidar el proceso de la participación popular a través de proyectos de fortalecimiento municipal y comunitario, especialmente en el manejo de instrumentos técnico administrativos y legales.
- Incentivar el desarrollo económico de cada municipio, efectivizando el concepto de Municipio Productivo, invirtiendo una mayor asignación de inversión pública al sector agropecuario.
- Mejorar e incrementar las condiciones productivas, promoviendo un crecimiento sostenido de la producción agropecuaria, mediante la promoción de programas de desarrollo productivo.
- Mejorar el sistema de comercialización actual identificando mercados potenciales para los productos agrícolas de la región, para participar de manera competitiva.
- Mejorar el sistema de información de movimiento de mercado.
- Formar y fortalecer organizaciones económicas de productores, con el incentivo a sus iniciativas privadas.

- De este modo, la selección de los municipios de intervención se basó en los Niveles de pobreza, pero una pobreza con potencialidad y con posibilidades de desarrollar capacidades y la presencia institucional de COSV y NOR SUD.
- En cuanto al nivel de pobreza los datos presentados anteriormente registran a los municipios de intervención en la escala de municipios pobres y altamente pobres.
- Asimismo la predisposición de las autoridades para encaminar el cambio y revertir estos problemas, mediante políticas públicas de MP/PER y la predisposición de los agentes económicos para iniciar actividades de desarrollo, generación de valor agregado, crédito, organización, transformación, etc., utilizando como base la teoría del desarrollo endógeno que toma como actores-clave a los agentes económicos privados (productores, cooperativas, asociaciones de productores, etc.), las organizaciones, las instituciones locales, y la sociedad civil, que interactúan en una dinámica de abajo–arriba. Así el proyecto fue orientado hacia los actores involucrados en los procesos económicos de los 3 municipios. Ddefiniendo y delimitando como **usuarios directos** del proyecto a 3.450 personas, pertenecientes a los estratos medio y bajo, distribuidos de la siguiente manera:

- 50 personas de los **gobiernos municipales**: comprendiendo al Alcalde, al consejo municipal, al comité de vigilancia y al personal técnico y administrativo.
- 400 personas de las **asociaciones económicas**: comprendiendo a las asociaciones de productores formales e informales, las cooperativas y los clubes de madres.
- 3000 **agentes económicos individuales**: comprendiendo a los campesinos, pequeños microempresarios, prestadores de servicios. De éstos se propuso capacitar a 750 y brindar asistencia técnica directa por parte del proyecto y participación en las actividades planteadas al resto.
- **Identificando como usuarios indirectos** del proyecto a los restantes 20.400 pobladores de los tres municipios.
- Justificando el fortalecimiento de las capacidades, ahora débiles, de los actores públicos y privados del municipio, que les permita tener una visión global y conjunta del desarrollo socio-económico, mediante instrumentos de negociación y concertación, de planificación estratégica del DEL, de apoyo al desarrollo económico, de fomento de las capacidades empresariales e innovadoras mediante políticas públicas denominadas MP/PER.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DEL ENFOQUE METODOLÓGICO EMPLEADO

- Implementación de la estrategia.- La implementación de este proyecto se fundamentó en una metodología participativa involucrando y responsabilizando a los actores económicos locales, quienes participaron no como “objetos” pasivos de las intervenciones sino como sujetos activos, desde el proceso de planificación hasta la ejecución de las actividades, permitiendo de este modo desde el inicio, la transferencia de competencias y responsabilidades para que conduzcan su propio desarrollo (endógeno) aprovechando sus potencialidades intrínsecas, siempre bajo el liderazgo de las Municipalidades. Para lograr el desarrollo económico de cada municipio y la región, la estrategia propuesta estuvo basada en el diagnóstico de las potencialidades económicas, el fortalecimiento de los actores municipales, el establecimiento de servicios de apoyo a actividades económicas y la difusión de la información. La estrategia fue dividida en dos pasos, articulados en una secuencia de tiempo. A saber:
  - Paso 1: Preocuparse.- Utilizado al arranque del programa “Para promover el debate entre actores privados y gobiernos municipales”. Entendiendo que los actores privados, las organizaciones empresariales y los gobiernos municipales tuvieron y tienen un rol fundamental en el desarrollo económico del municipio. Ante la necesidad del reconocimiento y el establecimiento de relaciones de confianza entre ellos. Partiendo del principio de partir de AEPs y GMs bien organizados, que funcionan, dispuestos al dialogo, con ideas claras sobre los conceptos de PEM/DEL, y los roles que cada uno tiene que desempeñar.

- o Paso 2: Ocuparse.- “Implementando Acciones de Promoción Económica”.- Una vez establecidas las buenas relaciones entre los actores municipales, se planteó lograr acuerdos sobre Estrategias de Desarrollo Económico Municipal, identificando e impulsando acciones concretas de promoción económica. Planteando el desempeño de dos papeles distintos para actores públicos y privados. Buscando de un lado, que el rol de la municipalidad sea facilitar, impulsar y apoyar (con infraestructura productiva, servicios e incentivos) a las inversiones privadas, cumpliendo con los requisitos mínimos de sostenibilidad económica/social y factibilidad técnicamente. Y De otro, proponiendo que el actor privado abandone la mentalidad de asistido y fomentar las inversiones productivas asumiendo los riesgos.
- La metodología desde el inicio fue orientada ante todo a asegurar la sostenibilidad de las acciones desencadenadas. La socialización, de los procesos de implementación de las actividades con los varios actores y su implicación (material, temporal y financiera) en la ejecución de las mismas proporcionando, a los actores municipales, un sentido de “propiedad” de lo conseguido, buscando asegurar la plena aceptación, el éxito y la sostenibilidad del mismo.

### 3.4 INNOVACIONES IMPLEMENTADAS

En este escenario, el proyecto PERCH, utilizó como paraguas institucional legal, las leyes relacionadas a descentralización y Participación Popular, buscando operar y complementar los roles y responsabilidades conferidas en materia de Promoción Económica, bajo los siguientes lineamientos estratégicos:

- Innovaciones para la transformación del tejido institucional local, para contar con una plataforma municipal, que haga efectivas inversiones orientas al DEL, con participación de los sujetos de las políticas productivas.
- La transformación del tejido productivo local, mediante la identificación de negocios “oportunidad” e inversiones pertinentes para su conexión al exterior de la región.
- El empoderamiento de los agentes económicos privados, a partir de medidas generadoras de confianza, a fin de desarrollar competencias, promover la asociatividad y la concurrencia de visiones sobre las perspectivas económicas.
- En Base al concepto de Modelo de Desarrollo Endógeno, y mediante actividades de fortalecimiento de los actores económicos municipales (públicos y privados) y de apoyo a actividades económicas específicas. Las actividades orientadas a establecer una visión y estrategias de desarrollo productivo, definir los conceptos y un modelo de Municipio Productivo y Promoción Económica Rural, que pueden ser aplicados no solo a los municipios de Padilla, Sopachuy y Alcalá sino a las municipalidades bolivianas en general.

## 4 DESARROLLO DEL TRABAJO

En este acápite se describen los objetivos, el desarrollo del trabajo y la metodología de implementación de los componentes y líneas de acción del proyecto, identificando los resultados que si y no se obtuvieron, su distribución territorial, la participación local, y las lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, se presenta la gestión general del PERCH, dividida en dos fases: 1) La fase de reflexión, formulación y Consecución de Financiamiento, y 2) la fase de implementación que en la práctica, denota dos periodos de ejecución, a saber: A) el periodo de organización/implementación (desde 02.2003 hasta 06.2004), ejecutada por ONG NOR SUD, y B) el periodo de Implementación/Reflexión/Implementación (desde 09.2004 hasta 05.2006 fecha de cierre del proyecto), ejecutada por la Unidad Gestora del Proyecto (UGP) -creada por COSV Y NOR SUD.

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

- **Finalidad y Objetivo General:** el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las familias pobres en los Municipios de Padilla, Sopachuy y Villa Alcalá, promoviendo las capacidades de desarrollo endógeno a través del fortalecimiento y apoyo de los gobiernos municipales, las asociaciones económicas y los agentes económicos individuales. Mediante actividades de formación, asistencia técnica, creación de espacios de diálogo, implementación de servicios de apoyo a actividades económicas, estudios y difusión de información, desarrollando competencias locales para la utilización de instrumentos de planificación económica, que permitan tener una visión conjunta del desarrollo socioeconómico, dinamizando el proceso del Municipio Productivo (MP) – Promoción Económica Rural (PER). A través de la sistematización de la experiencia, el proyecto desarrollará un modelo de MP – PER, aplicable a otras realidades del país.
- **Logro de la finalidad y Objetivo en la visión de los actores locales:** Los actores locales, respecto a la satisfacción sobre el logro de los objetivos generales y los impactos planteados por el PERCH denotan lo siguiente:
  - Las autoridades municipales, manifiestan que el PERCH, ha sido importante en la provisión de instrumentos y asistencia técnica para que sus municipios avancen en:
    - La conformación de capital social para la producción, a partir de la asistencia técnica y la formación brindada a las asociaciones de sus municipios.
    - La formulación de políticas y la organización para el DEL, mediante los procesos de formación y la asistencia técnica brindada para en la conducción de las políticas de PER/MP.
    - La realización de inversiones inteligentes para la construcción entornos productivos apropiados, a partir del equipamiento y construcción de infraestructura productiva.

Cabe resaltar el comentario realizado por el Presidente del Consejo Municipal de Padilla: *"lo que nos ha orientado el PERCH, ha entrado por nuestros ojos y se ha quedado en nuestras cabezas, si sólo entraban por nuestras orejas hubiera entrado por un lado y salido por otro"*.

- Los agentes económicos locales, indican que el accionar del proyecto, ha permitido que despierten sus capacidades para aprovechar y combinar los recursos locales, para la generación de mayores ingresos, y por lo tanto sus condiciones de vida.

Un testimonio indica: *"No nos lo han hecho, nos han enseñado a darnos cuenta, vamos a mejorar nuestros ingresos, ya estamos, mire nomás la balanza, ya estamos usando, se han dado cuenta que con la balanza se vende el ganado a precio verdadero, no como antes a ojo nomás el matancero nos compraba"*. Presidenta DILPE, Villa Alcalá.

- **Objetivo Específico:** "Fortalecer y apoyar a los actores económicos municipales para definir y dinamizar el proceso de consolidación del Municipio Productivo – Promoción Económica Rural". Indicadores Objetivamente Verificables 3 gobiernos municipales cuentan con un Plan de Desarrollo Económico Municipal consensuado 10 asociaciones consolidadas cuentan con planes de negocios para orientar sus actividades económicas".
- **Resultados de los Objetivo Específico**
  - Los tres Gobiernos Municipales cuentan con un Plan de Desarrollo Económico Municipal que será componente fundamental del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), así como existen 10 asociaciones consolidadas que cuentan con planes de negocios para orientar sus actividades económicas.
  - El Fortalecimiento e institucionalización de los GMs, ha aportado a la definición de roles y funciones para la PER/MP. Que se traduce en la gestión operativa municipal, realizando actividades concretas tales como la facilitación para la presencia de servicios de apoyo, incorporación de demandas productivas en los POAs municipales, ruedas de negocios, información de mercado y apoyo a los emprendimientos.
  - El apoyo a los actores económicos: ha permitido que se cuenten con 23 asociaciones de productores constituidas, con planes de acción concretos a corto y mediano plazo, y con participación en la gestión del desarrollo de su municipio.
- **Resultados del Objetivo Específico en la Visión de los Actores Locales:** Los actores locales de los tres municipios, reflejan las siguientes percepciones:
  - Las autoridades municipales, expresan con claridad sus visiones y sus expectativas respecto al PER/MP/DEL de su Municipio, por ejemplo el paradigma del Alcalde de Padilla, es aprovechar las oportunidades territoriales de su municipio para hacer de este un centro integrador de actividades de transformación y de promoción de los productos regionales, o las manifestaciones de las autoridades de Sopachuy, respecto a la adquisición de productos

locales para la provisión del desayuno escolar, denotan con claridad los efectos del fortalecimiento operadas por el PERCH.

- Los Agentes económicos Privados, manifiestan con seguridad su proyección económica más allá de su municipio, sus nuevos retos, y las conexiones logradas con las redes de proveedores, distribuidores y de potenciales mercados, atribuyendo el manejo de estos temas a las acciones de fortalecimiento del PERCH. Al respecto, un entrevistado indicaba: *“antes yo no valoraba ni producía ají, es muy difícil, requiere mucho cuidado, solo para comer producía; cada año tenía que ir a Santa Cruz a traer platita, ahora se lo que vale el ají y estamos produciendo, ya no tengo que sacrificarme en viajar tan lejos, estamos viendo que no vamos a poder cumplir lo que nos piden”*. -Presidente APAI Padilla.
- Las Inversiones, los agentes económicos y las autoridades entrevistadas, reconocieron la diferencia de los procesos, actividades e inversiones del PERCH, respecto a proyectos realizados por otros ejecutores. Un testimonio del Alcalde de Padilla dice: *“Los productores de APAI han puesto su contraparte para la construcción de sus instalaciones, los otros que trabajan con X, quieren que la alcaldía pague hasta el terreno, no saben ni para que están organizados ¿?, parece que los han juntado nomás, son más de 400”*.
- **Resultados de la implementación de los componentes**.- El PERCH avanzó en el fortalecimiento y transformación del entorno institucional y en el fortalecimiento del tejido productivo de los tres municipios en la búsqueda de la PER/MP/DEL. Logrando en su implementación reconocimiento generalizado en los actores locales (públicos y privados). A continuación se presenta el resumen de resultados de las acciones impulsadas por el proyecto:
  - **C1. Resultados en Formación de Capital Social**, El PERCH aprovechó con gran sentido de oportunidad el material de formación para la PER/MP elaborado por otros, y los adecuó a la realidad local, implementando con agilidad los programas modulares de capacitación. El impacto del proceso de formación sentó una “plataforma conceptual” en los capacitados autoridades y productores, logrando así: 1) en el **ámbito público**, el fortalecimiento de gestores públicos para el DEL con agendas de gobierno concretas para la PER/MP, que se hacen efectivas en el POA de gestión operativa anual de las tres municipalidades. Y, 2) En el **ámbito privado**, el fortalecimiento las capacidades de negociación y de conexión de los agentes económicos privados, como sujetos “plataforma” para la sostenibilidad de los procesos desencadenados. Logrando por sinergia el fortalecimiento de Actores Públicos y Privados y la institucionalización de: 1) los Directorios Locales del Promoción Económica (DILPES) que funcionan regularmente en los 3 municipios, 2) La implementación de Oficinas Municipales de Desarrollo Económico (OMDEs), insertas en la estructura orgánica de las tres municipalidades, equipadas y con presupuesto anual de funcionamiento y, 3) las Agendas de Responsabilidad Compartida (ARCOs), aportando al incremento de inversión pública y privada para la PER/MP, reportando por efecto avances en la creación de capital social para el DEL.

- **C2. Resultados en Institucionalización**, el trabajo de este resultado se refleja en el compromiso de los Gobiernos Municipales (GMs) para la PER/MP, que se manifiesta objetivamente en el presupuesto municipal para el funcionamiento de las OMDES, y en el reconocimiento de las ARCOs emergentes de los acuerdos Público/Privado emergentes de los DILPES. Permitiendo la institucionalización del Trinomio = ***DILPE/OMDE/ARCO***, como integralidad y en complementariedad con resultados tangibles en los 3 municipios.
- **C3. Resultados en identificación de inversiones efectivas para dinamización de Cadenas Productivas Locales**, el PERCH aportó a la “combinación de la planificación sectorial y el desarrollo territorial” para la priorización y la identificación de negocios con oportunidades para ser promovidos y desarrollados, logrando detectar con mayor precisión los factores críticos impulsores y restrictivos de mayor relevancia a su desempeño y competitividad. Es importante apuntar que se identificaron negocios con oportunidades y factores críticos impulsores y restrictivos, mismos que posteriormente permitieron la realización de planes de negocio y proyectos que fueron implementados en función de las dimensiones y características propias de cada negocio. En Sopachuy, se apostó a la agregación de valor a granos, para la elaboración de derivados y desayuno escolar, la implementación de molinos en las regiones productivas y el mejoramiento de los procesos de acopio en la etapa posterior a la fase primaria de producción.
- **C4. Resultados en Servicios de Apoyo**, El PERCH trabajó en la reducción de las asimetrías en información y la atracción y conexión de servicios para el desarrollo empresarial financieros y no financieros y el desarrollo de un entorno territorial propicio para actividades económicas privadas, logrando asociaciones productivas conectadas con el entorno regional y nacional. Los resultados que siguen operando son: Se cuenta con servicio micrfinanciero operando en la región denominado “CREDIFUTURO” y bajo el paraguas institucional de la ONG nor sud, se ha logrado la alianza con el PROSAT y con SWISSCONTACT para servicios de asistencia técnica cofinanciados entre los gobiernos municipales, los productores y los financiadores.
- **C5. Resultados en la Implementación inteligente de inversiones, “Incremento del Stock de Capital Productivo**, uno de los factores de mayor éxito del PERCH, son las inversiones en infraestructura y equipamiento productivo **“no como un fin sino como un medio para cohesionar a socios y autoridades municipales”**. El apoyo del PERCH mediante co-inversiones con los municipios y las organizaciones productivas, las mismas que se concreta objetivamente en el incremento de la competitividad, de la eficiencia, de la calidad y de equidad de los negocios impulsados en los tres municipios y se cuenta con **efectos tangibles** de procesos y negocios mejorados en 23 asociaciones.
- **C6. Resultados en aprendizajes del proceso de PER/MP facilitado por el PERCH**, se cuenta con registros y material que aportan en la construcción de un “marco conceptual, metodológico y herramientas” para el DEL en el País.

## 4.2 FASE DE REFLEXIÓN, FORMULACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE FINANCIAMIENTO

El proyecto desde su concepción estuvo orientado hacia la implementación de políticas públicas municipales para el Desarrollo Económico Local, denominadas en Bolivia genéricamente en aquella época Municipio Productivo – Promoción Económica Rural (MP/PEM). Por ello a continuación se presentan los elementos de mayor importancia del desarrollo de esta fase, desde idea inicial y estructuración de los primeros esbozos hasta el financiamiento de la iniciativa.

- **Desarrollo y acciones realizadas en esta fase,** El actual alcalde de Padilla (reelecto y en actual función) como uno de los gestores locales del proyecto indica “el PERCH es el producto del trabajo de todos”, describe los hitos más relevantes, de esta fase de la siguiente manera:
  - El Proyecto PADER COSUDE Promoción Al Desarrollo Económico Rural/Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo, durante el año 2000 y a principios del 2001, había hecho talleres informativos en la región sobre MP/PER.
  - Por ello quienes participamos en dichos talleres teníamos conocimiento de la propuesta del MP/PER, al principio pensábamos que era teoría: “concertar, definir visión, capacidad, delimitar roles y responsabilidades del gobierno municipal y de los productores. “Queríamos Saber como se hacer”.
  - El año 2001 comenzamos a buscar respuestas con Claudio Zaguí de Comité de Coordinación del Servicio Voluntario (COSV), de Italia, y Erick...de la Fundación Intercultural NOR SUD (NOR SUD), ONGS que trabajaban en la zona. Dichos personeros comprometieron su apoyo en el esclarecimiento de ideas y en la estructuración de una propuesta, para eventualmente buscar financiamiento.
  - Durante este periodo se hicieron reuniones con líderes productivos y autoridades de Padilla y de los otros municipios. Allí se incubaron las ideas, se combinaron saberes e inquietudes decantando en el documento base y el acuerdo intermunicipal para apoyar con contrapartes municipales el financiamiento e implementación.
  - Un insumo importante del periodo fueron los resultados emergentes de diagnósticos de los ajuste a los Planes de Desarrollo Municipal, Sopachuy (CESBOL 2001), Villa Alcalá (ACLO. 2001) y Padilla (HECOP. 2001).
  - Se puede indicar entonces que el PERCH fue un proyecto concebido por los actores locales, y facilitado por los externos COSV y NOR SUD.



- **La Búsqueda de Financiamiento y Arranque del Proyecto**

- Con la iniciativa inicial plasmada en propuesta, COSV encontró la oportunidad de presentar la misma al concurso mundial para Organizaciones No Gubernamentales patrocinado periódicamente por la Unión Europea.
- Después de un largo periodo de selección de entre una centena de proyectos, la propuesta es preseleccionada bajo los argumentos de originalidad y consistencia.
- Se cubren los protocolos de rigor, como ser compromisos explícitos de contrapartes locales y cartas de apoyo a la iniciativa.
- Finalmente a finales del 2002, el proyecto queda como finalista, siendo garantizado su financiamiento desde el siguiente año.
- Iniciando en el primer semestre de la gestión 2003. Teniendo como entidades ejecutoras a COSV (como ONG Europea), ATAR/NOR SUD como socio boliviano la Comisión Europea como principal financiador, y los Gobiernos Municipales con contrapartes financieras locales.

- **Resultados, Distribución territorial y la participación local,**

- Los talleres y reuniones con líderes locales decantaron en un proyecto gestionado y financiado por la Unión Europea, fruto de la combinación de un proceso de construcción colectiva donde se combinaron saberes locales y talentos externos.
- La transformación de información en conocimiento, a partir de la organización y combinación de: 1) elementos teóricos, 2) información cualitativa y cuantitativa emergente de los diagnósticos municipales de 2001, y 3) la utilización apropiada de los resultados de los eventos y talleres realizados. Decantando en la propuesta de proyecto que ganó un concurso internacional.
- La combinación de elementos técnicos (externos) con aspectos políticos (internos al territorio), los primeros emergentes de un marco conceptual y los segundos de los aportes locales permitieron formular un proyecto de políticas públicas de promoción económica "El PERCH", como complemento a la propuesta de MP existente hasta la fecha con aportes concretos basados en la realidad de los municipios de intervención.
- Proyecto respaldado institucionalmente por ordenanzas municipales elaboradas por cada alcaldía, comprometiendo los recursos locales de contraparte requeridos por la entidad financiadora para todo el ciclo de ejecución del proyecto previsto.

### 4.3 LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Por la importancia de la fase de implementación, para la recuperación de lecciones, se advierte que en la misma, el primer periodo de organización/implementación arrancó con dificultades, debido a: la poca experiencia en gestión de este tipo de proyectos por parte de la ONG local (NOR SUD) y, el salto cualitativo del “enfoque tradicional” (acciones puntuales y dispersas) a un “enfoque sistémico, dinámico e integrador” (priorizando desarrollo de capacidades y protagonismo de los actores locales). Estos aspectos acarrearón dificultades ocasionando que en el transcurso del primer año y medio del proyecto, se iniciaran actividades erráticas, sin lograr resultados, sin embargo, significó una importante experiencia sobre “lo que no se debería hacer” en temas de DEL.

#### 4.3.1 PERIODO DE ORGANIZACIÓN/IMPLEMENTACIÓN

Tal como se mencionó anteriormente, este periodo estuvo lleno de dificultades relacionadas tanto a la gestión del proyecto, así como a su enfoque.

- **En lo relativo a la gestión** se produjeron los siguientes sucesos:
  - La ONG NOR SUD, “distribuyó” las tareas del proyecto en su estructura organizacional, sin tomar en cuenta lo complejo del tema, ni la magnitud del proyecto, aspecto que ocasionó sobre carga de responsabilidades (además del proyecto debían realizarse las tareas habituales), y baja capacidad de gestión.
  - El personal designado, no contaba con experiencia en los temas del proyecto (Desarrollo Económico Local).
  - No se elaboró un plan de implementación del proyecto, ni se adecuaron las actividades propuestas originalmente a las nuevas coyunturas de la realidad, por ejemplo, las elecciones de autoridades locales, que eran actores fundamentales del proceso.
  - Las “líneas de base” acapararon todo el esfuerzo de lo administrativos y técnicos del proyecto en su primer año, ya que estas líneas fueron concebidas sin analizar la funcionalidad que deberían tener respecto a los objetivos que se buscaban, desembocando en diagnósticos clásicos, solo descriptivos con abundancia de información, pero sin posibilidad de utilizarla luego productivamente.
  - Los técnicos se diseminaron en el área del proyecto con una lógica de “estancos compartidos”, cada uno se ocupaba de todo en un lugar determinado, y no tenía relación alguna, ni sabía lo que estaba haciendo su colega (en el mismo proyecto).
  - Los mecanismos de seguimiento y evaluación, no eran compartidos ni con los técnicos, peor aún con los destinatarios del proyecto.

- **En lo relativo al enfoque**, primaron los siguientes aspectos:
  - Predominaba la “asistencia técnica” a los destinatarios, no se consideraban los verdaderos temas (Desarrollo Económico Local), ni los técnicos conocían los objetivos mayores a los cuales estaban encaminadas sus acciones.
  - Las organizaciones eran “creadas” de manera forzada, solo para cumplir con los resultados del proyecto, sin considerar la viabilidad futura de sus acciones. Muchas organizaciones se crearon simplemente para “recibir” las ofertas del proyecto.
  - No se empezó por donde se debía – definición de visiones, vocaciones, capacidades – lo que ocasionó una débil cohesión de productores y autoridades públicas – privadas.
  - Los espacios de encuentro, consenso, concurrencia, eran absolutamente artificiales, no llegaron a operar en ningún momento, la institucionalidad era confundida por la existencia física de infraestructura y algunos documentos (estatutos). Al no tener los actores privados, estructurada su demanda, se hacía imposible la concurrencia público – privada.
  - No se priorizó el protagonismo de los verdaderos actores locales, más se concentraron las acciones en lograr protagonismo de la ONG. El verdadero sentido del proyecto era el “desarrollo de capacidades”, su empoderamiento, en todos los aspectos afines al Desarrollo Económico Local. Por ejemplo, en el tema comercialización, la ONG llegaba a constituirse en una intermediaria de la producción al mercado, en vez de dotar de instrumentos, técnicas, conocimientos para que los actores resuelvas por sí solos y mediante sus relaciones el tema del mercado.

Estas dificultades que son trasuntados en los conceptos de gestión y enfoque, dieron lugar a una interfase (antes de entrar al periodo final), ya que las circunstancias del proyecto ameritaban hacer un alto, una reflexión, pues no se estaba logrando alcanzar los resultados previstos. Las acciones que se realizaron fueron:

- Una evaluación de medio término, en la cual, los propios actores mostraban su inconformidad con los avances del proyecto.
- Un quiebre del proyecto, ante el cual se tenían dos alternativas: cierre del proyecto; continuación con modificaciones substanciales a la gestión.

Tanto la ONG Europea como la Locas (NOR SUD), presionados a su vez por los actores locales, decidieron la continuación del proyecto, con las siguientes modificaciones:

- Creación de una Unidad de Gestión, autónoma en sus decisiones operativas (programación del proyecto, manejo financiero, manejo de personal).
- Incorporación de personal con experiencia en los temas de Desarrollo Económico Local.

Esta unidad de gestión nueva junto con el personal tuvo a su cargo;

- El rediseño del proyecto sin alterar su naturaleza. Se realizaron ajustes de acciones e indicadores.
- El nuevo modelo de gestión basado en el "Tablero de Mando" que sincronizaba objetivos y responsabilidades particulares como generales. Esto mejoró bastante el desempeño del proyecto y de su personal.
- La interrelación de factores tanto geográficos como de programación del proyecto, que permitió sincronizar eficazmente la responsabilidad de los técnicos, permitiendo un trabajo en equipo y una estrecha relación con los actores locales.
- La "devolución" del protagonismo a los actores locales, empezó a articularse a partir de revertir el cambio de enfoque del proyecto, empezando por definir una visión común apoyado en sus potencialidades, y desarrollando capacidades.
- Este panorama dio inicio a la última fase del proyecto, en el cuál se empezaron a desenvolver otros procesos sinérgicos que permitió revertir por completo la anterior situación.
- ***Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones Respecto a la Fase,*** Todo lo ocurrido en esta fase, permite llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:
  - Los proyectos de desarrollo económico local, deben contar con una relativa autonomía en lo programático y lo administrativo. Ello puede trasuntarse en Unidades de Gestión descentralizadas al interior de entidades ya sea públicas como privadas. Esto por lo complejo del tema y por la magnitud que conlleva operar todos los componentes de DEL.
  - El modelo de gestión implementado en el PERCH, se puede replicar en otros proyectos adaptándose a circunstancias específicas.
  - El desarrollo de capacidades de los actores locales y la creación de institucionalidad efectiva, es el punto de partida para implementar acciones DEL.

#### **4.3.2 PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN/REFLEXIÓN/IMPLEMENTACIÓN**

Sin lugar a dudas durante este periodo se generaron los mayores resultados logrados y las lecciones de la implementación de los componentes y líneas de gestión. El golpe de timón operado con la UGP, junto a la nueva planificación operativa y de trabajo en pares con los actores locales, facilitó y recuperó el tiempo erogado por la etapa anterior. Dados los resultados sujetos de la presente se puede cuasi-afirmar que el avance del PERCH se debe en gran medida a este periodo.

## 4.4 COMPONENTES DEL PERCH

### 4.4.1 COMPONENTE 1. FORMACIÓN de actores locales para el DEL

#### 4.4.1.1 Línea de Gestión 1.1: Formación De Gobiernos Municipales

- Organizado el equipo de la UGP, una medida inicial fue el acopio de material secundario relativo a desarrollo económico local y municipio productivo, al mismo tiempo de identificar organizaciones vinculadas al tema.
- El material acopiado fue el insumo para la organización de 5 módulos de formación a autoridades municipales. Los materiales combinaron conceptos, instrumentos y metodologías relativas a la formulación, gestión e implementación políticas municipales de desarrollo.
- La UGP, identificó factores críticos y deficiencias en conocimientos básicos respecto a la gestión pública para el desarrollo, y de ese modo el material de capacitación fue adecuado a la realidad de la región.
- Se planificaron los eventos de formación con las autoridades de cada uno de los municipios, buscando el involucramiento y participación de todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales del territorio.
- Asimismo, la UGP, buscó la articulación de esfuerzos con las entidades departamentales relacionadas al tema, las mismas fueron invitadas a participar con presentaciones en los eventos.
- La coyuntura electoral permitió la apertura de los eventos de capacitación a los candidatos a alcalde y los primeros de las listas habilitadas.
- Los materiales utilizados en la capacitación fueron distribuidos en carpetas a cada uno de los participantes, a efecto que en las etapas posteriores les sirva como referente para repasar y profundizar lo visto durante las sesiones de aprendizaje.
- Una vez concluidos los 5 módulos en los tres municipios, se realizaron actividades y eventos colaterales de refuerzo de acuerdo a demanda y en función de las necesidades de cada municipio.

#### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones Respecto a la Formación**

- La implementación de la capacitación convencional del proceso de participación popular en los municipios rurales del país, ha generado cansancio de las autoridades, respecto a la capacitación, dada la mala calidad y la improductividad de lo impartido.
- En este contexto, vale la pena resaltar la acogida y el reconocimiento de las autoridades locales de los tres municipios, a los "procesos de capacitación/formación, brindados por el PERCH", quienes a pesar de sus recargadas actividades, participaron regularmente en el programa modular.

- El balance que se puede realizar sobre los niveles alcanzados y la percepción de las autoridades locales, respecto a los resultados de la implementación de esta línea de acción, es positivo; los contenidos de los módulos fueron de alta calidad y adecuados a las realidades locales y están contribuyendo a la institucionalización del PER/MP/DEL de los tres municipios.

#### 4.4.1.2 Línea de Gestión 1.2: Formación De Organizaciones Economicas Campesinas

- A la par de la organización del material de formación de gestores públicos, se organizaron los módulos dirigidos hacia organizaciones económicas para este efecto se:
  - Identificaron los sectores oportunidad de cada municipio, como también los “líderes productivos”, para contar con una masa crítica de vectores y replicadores de las innovaciones y los conocimientos adecuados a la realidad de cada municipio. Asimismo se identificaron organizaciones locales de desarrollo vinculadas a la temática.
  - Identificaron los factores críticos y deficiencias en los negocios priorizados utilizando el enfoque de cadena productiva. Siendo insumo para la adecuación y combinación del material secundario generado por otras organizaciones de desarrollo tanto de carácter regional, nacional e internacional. Se resalta que en elaboración de cada módulo adecuó conceptos, instrumentos y metodologías para la gestión de procesos productivos y de gerencia con elementos de organización y participación.
  - Se definieron las agendas de responsabilidad compartida para la formación, el cronograma y los periodos de capacitación fueron adecuados a los tiempos locales, permitiendo una mejor organización de los eventos en función de los espacios temporales disponibles en la agenda de los productores.
- Con tales insumos se realizaron y replicaron los 5 módulos en los 3 municipios.
- Asimismo durante todo el proceso de asistencia técnica y de promoción en el ciclo de ejecución del proyecto, los técnicos brindaban orientaciones puntuales dirigidas a profundizar los conceptos e instrumentos impartidos, de acuerdo a los requerimientos y demandas de los productores.
- Los procesos de formación los líderes productivos lograron la conformación de más de 24 organizaciones productivas, las mismas que actualmente se encuentran en proceso de consolidación, con proyecciones al futuro, con capacidad propositiva para apoyar el desarrollo de su municipio, concertando con el gobierno municipal acciones de promoción económica y con proyecciones de integración hacia el exterior (alianzas con proveedores y distribuidores). E instrumentos de gestión empresarial básicos, para conducir a sus organizaciones hacia el DEL.

**Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones: Respecto a la Formación de Organizaciones Económicas**

- Desde hace varias décadas la capacitación ha sido el instrumento más aplicado en la formación de productores rurales bolivianos, sin entrar en detalles sobre sus resultados, las señales emitidas por la generalidad de los capacitados denotan cuestionamientos a los magros resultados obtenidos para su beneficio. Se puede indicar que existe una especie de devaluación de este instrumento de formación y construcción de nuevas capacidades para el desarrollo y la vida.
- En este marco, el programa modular implementado por el PERCH, se diferencia en el esfuerzo realizado para la selección y adecuación local de contenidos, la capacidad ecléctica de combinar insumos conceptuales con herramientas prácticas existentes en el país ha facilitado que los actores locales se apropien de la temática de los módulos.
- Sin embargo, queda aún mucho camino para el desarrollo de las OECAS de la región. Es seguro, que nunca estarán como antes del apoyo del PERCH, despertaron actitudes empresariales y de autovalimiento en los grupos sujetos de la formación.
- La **formación de capital social para el DEL**, la implementación de los módulos de formación ha logrado la ruptura de esquemas mentales localistas y la apertura del “mirar más allá”, de los actores privados “sujetos de la capacitación”, también resalta haber logrado el “despertar de los productores hacia el autovalimiento (autoestima, autoconfianza, proactividad), y hacia el saber que es posible “hacer” más con lo que tienen, y combinar mejor los recursos locales, revalorando sus activos tangibles e intangibles (desarrollo endógeno).
- Se apunta finalmente que el la formación ha logrado avances hacia el **sentido empresarial de pequeños productores**, y la inserción del espíritu empresarial como sujetos/ciudadanos (no como objetos de compasión) que reconocen sus derechos, pero que también tienen claridad sobre sus obligaciones, con seguridad para asumir riesgos sin los temores concurrentes existentes en los ámbitos rurales bolivianos, para implementar inversiones en temas nuevos e innovaciones.

**4.4.1.3 Línea de Gestión 1.3: Formulación De Planes De Uso De Suelos Y Ordenamiento Territorial**

- En etapa previa a la ejecución de esta línea de gestión se realizaron eventos de promoción de la importancia de los PLUS para la formulación de las estrategias de DEL en los tres municipios.
- Posteriormente se constituyeron comisiones municipales para la realización de trabajo de campo referido a la georeferenciación, logrando información para la elaboración mapas temáticos de uso mayor del suelo.
- Se resalta que este es el resultado menos trabajado por el PERCH en relación con lo formulado en el proyecto inicial, aún así, se generaron productos, aunque mucho más modestos, como ser: un inventario general del equipamiento territorial y de los recursos naturales de los tres municipios, los que se encuentran georeferenciados, y se cuentan con mapas temáticos

digitalizados. Como la territorialización los flujos económicos y de los corredores económicos intermunicipales y de los mapas comunales.

**Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones: respecto a la formulación del Plan de Uso de Suelo**

- Como se indica en el proyecto inicial, es evidente la importancia del adecuado uso y reglamentación del territorio y la protección de los recursos naturales debido a la precariedad de los sistemas agroecológicos existentes en el área de proyecto. También es indudable la importancia del apoyo las alcaldías en la formulación de los Planes de Uso del Suelo y de Ordenamiento Territorial.
- Sin embargo, este componente estaba sobredimensionado desde la formulación inicial del PERCH, por ello la reducción de los alcances, puesto que por su complejidad y dimensión requiere de un proyecto específico. Por lo tanto la se tomó la acertada decisión para reducir los alcances de la realización de PLUs y POTs municipales.
- Es importante mencionar que los “modestos” productos que se generaron en el periodo final 09/2004 – 05/2006 hubieran sido trabajados con mayor rigurosidad si se lograban en el período 02/2003 – 04/2004.
- Aún así los resultados logrados a la finalización del proyecto siguen siendo de utilidad y apoyo a la tarea de los gobiernos municipales como instrumentos de gestión territorial para la gestión operativa anual de sus municipios.

**4.4.1.4 Línea de Gestión 1.4. Visitas De Intercambio De Gobiernos Municipales**

- Cuestiones de tiempo y agendas cargadas de las autoridades municipales impidieron que se implemente esta línea de acción.

**Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones: respecto a los intercambios de las Autoridades**

- Considerando la realidad de las agendas urgentes de las autoridades municipales de los municipios rurales bolivianos, en general existen complicaciones en gestar visitas u organizar intercambios de autoridades municipales. Creemos que esta tarea le compete más al sistema asociativo municipal boliviano (FAM y Asociaciones departamentales).

**4.4.1.5 Línea de Gestión 1.5: Visitas De Intercambio De Organizaciones Económicas Campesinas**

- La ejecución de las actividades formación tuvo efecto en las necesidades de los participantes de explorar experiencias en otras regiones.



- Los participantes elaboraron las listas de los participantes en las giras, cuidando de brindar oportunidad de participar a las diferentes asociaciones de los 3 municipios siendo realizadas 3 visitas de intercambio de experiencias a distintos lugares y eventos (Mojotorillo/Potosí, Camargo/Chuquisaca y Tabacal/Padilla).
- Los eventos lograron despertar el interés de los participantes, el aprendizaje visual de otras experiencias, permitió no sólo la adquisición de conocimientos técnicos sino la agilización de la motivación de los participantes. Logrando a su vez que los participantes transfieran lo aprendido a sus similares que no pudieron participar directamente de las excursiones.
- Otro evento importante fue la visita de intercambio de un perito experto "fruticultor", quien brindó asistencia técnica y capacitación a fruticultores de Villa de Alcalá, con efectos motivacionales y técnicos interesantes en los capacitados, como por ejemplo fruto de esta acción ya existen viveros privados de plantines de durazno.
- Estos eventos apoyaron al proceso de **despegue de potencialidades**, las excursiones a municipio de características socioeconómicas similares pero más avanzados en lo tecnológico y organizacional en rubros o negocios específicos "como es el caso de del viaje al municipio Camargo en la fruticultura", tuvieron gran incidencia en orientar a algunos productores de Villa de Alcalá donde la producción de fruta ha sido tradicionalmente un rubro marginal, en convertirlo en un rubro de importancia central de su dinámica productiva. Fruto de esta acción existen plantaciones y viveros de durazno establecidas. Pasando de cosechadores de frutas a fruticultores.
- A su vez **motivaron la organización**, la experiencia de ver los avances de productores similares en otras regiones, fungió como un acelerador motivacional para la organización y la cohesión de los socios de algunas asociaciones que participaron en los eventos.
- Los Intercambios de "**productor a productor**", permitieron el acercamiento de líderes productivos especializados en temas concretos, aportando en gran medida al cambio de actitud de las asociaciones visitadas.

### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones respecto a la Realización de Giras y eventos de intercambio**

- Esta es una práctica de promoción económica operada en diversas entidades de desarrollo rural del país, dados los resultados prácticos logrados con efectos rápidos a corto y mediano plazo. A veces la simplicidad de sus características, reduce su análisis y reflexión y se ve como una actividad más.
- En este contexto, los intercambios y las visitas apoyadas por el PERCH, muestran productos tangibles. No sólo en la transferencia tecnológica para la producción, sino en el traslado de innovaciones organizacionales y motivacionales, que en muchos casos son más importantes que las tecnológicas, para lograr competitividad y DEL.

- Es importante resaltar que el PERCH, tuvo que realizar un proceso de identificación de regiones, de líderes productivos, aliados institucionales y elaborar un programa claro y con resultados concretos. Reduciendo el riesgo para que los eventos impulsados sean "más de lo mismo". Además que realizó toda las acciones bajo la coordinación de los DILPEs de los 3 municipio.
- En síntesis, la realización de esta acción de promoción económica fomentada por el PERCH, da luces de legados y aprendizajes motivacionales y tecnológicos que perduraran directamente en las asociaciones y en los productores que participaron en los eventos.

#### 4.4.1.6 Línea de Gestión 1.6: Asistencia Técnica Y Legal

- En su formulación el proyecto preveía el apoyo a la formalización de las organizaciones campesina. Para tal efecto la UGP, brindó asistencia técnica y organización para que las asociaciones cuenten con estatutos y reglamentos adecuados a la realidad, y a su vez sean utilizados como instrumentos de gestión. De este modo se:
  - El equipo técnico contaba con un asiste técnico responsable de la formulación (reformulación) y actualizaron reglamentos y estatutos de asociaciones antiguas permitiendoles ser funcionales a sus necesidades. Mismos que están siendo utilizados.
  - También se elaboraron los reglamentos para el manejo y administración de los Campos FERIALES Sopachuy y Alcalá, los mismos cuenta con respaldos de ordenanzas municipales y estan siendo utilizados.
- Se resalta que el PERCH orientó su accionar en bajo el principio "**Facilitar el hacer**", el proyecto "No Hizo" facilitó y orientó que los propios socios formulen y organicen los reglamentos internos en base a sus realidades. Resalta también el apoyo brindado a asociaciones más antiguas, las cuales reestructuraron sus reglamentos que nunca funcionaron.
- Otro principio orientador fue "**Facilitar el "utilizar"**", el PERCH, apoyó en el manejo de las reglas, los socios están utilizando, reconociendo y cumpliendo las reglas internas de regulación. Lo mencionado se refleja en las prácticas y actividades de información de los avances y limitaciones, rendición de cuentas y análisis continuo de las asociaciones.
- La "**formalización**", mediante la orientación y apoyo a algunas asociaciones, en la cobertura de requisitos para adquirir su tarjeta empresarial y de este modo se conviertan en proveedores de la demanda de la municipalidad, por ejemplo para la provisión del desayuno escolar.

#### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones Respecto a la Asistencia Técnica Legal**

- Un instrumento operado en gran parte del contexto de la Bolivia Rural, es el hacer los estatutos y reglamentos para las organizaciones productivas, normalmente como un requisito formal más que funcional. En este marco, ¿Cuál la diferencia y el aporte del PERCH? Por que las asociaciones

apoyadas están empezando a valorar los reglamentos internos?, estas preguntas nos remiten a emitir los siguientes elementos de análisis:

- Se elaboraron los reglamentos con los propios socios e insertando elementos de control y regulación local, no vino el abogado "externo" a elaborarles los reglamentos.
- La selección natural producto de las motivaciones individuales, ha permitido consolidar grupos asociados pequeños en número pero cohesionados y motivados, que creen en la organización y sus reglas.
- Se están cumpliendo los reglamentos porque los socios están comenzando a cosechar resultados concretos producto de la organización.
- En síntesis, los procesos de legalización de las organizaciones activado por el PERCH, ha logrado despertar en los socios capacidades para aprovechar las oportunidades que emergen de la organización, como ser entre otros: la valoración de economías de escala para la adquisición de bienes, para la negociación con proveedores y con la redes de comercializadores, y para la promoción al exterior del municipio del producto de su trabajo.

#### 4.4.1.7 Percepción de los beneficiarios sobre el Componente Formación

Respecto a la Formación a Autoridades y Organizaciones Económicas

A este respecto, las autoridades municipales que fueron capacitadas manifestaron que el material y la formación recibida se mantienen vigentes, y es de gran utilidad para el ejercicio actual de sus actividades.

A la conclusión del proyecto se entrevistaron directivos de las OECAS, quienes expusieron con propiedad sus logros, las aspiraciones y planes que tienen para el futuro; alguna productora de APAMA indicaba, *"nos miraban como ociosas, que nomás haces en la calle, que te dan esos cursos, nos decían; ahora ya están viendo el campo ferial, nos hemos comprado el lote y nos estamos construyendo nuestra planta, ya no podemos producir en todo lado (dispersas), la capacitación nos ha ayudado"* (Villa de Alcalá).

- Las Autoridades y Gestores públicos sujetos de la capacitación, insertaron elementos de lo aprendido en su agenda de gobierno, y en el ciclo anual de gestión municipal. Que se refleja en los recursos destinados en las Programaciones Operativas Anuales del 2005 y 2006, para funcionamiento de las OMDES y para el apalancamiento de recursos para inversiones productivas.
- Continuidad de las políticas municipales para el DEL, el arribo de las elecciones municipales y la capacidad de aprovechamiento de la oportunidad del PERCH, permitieron la coorganización de los foros preelectorales sobre el tema Productivo y DEL, donde los candidatos los candidatos

definieron pactaron mantener y apoyar: los DILPES y las OMDS (sea quien fuere electo) coadyuvando indirectamente en la consecución de este resultado.

- En la Visión de los Actores Locales, las autoridades municipales de los tres municipios que fueron capacitadas manifiestan que el material y la formación recibida es de gran utilidad para el ejercicio actual de sus actividades.

Respecto a las visitas e intercambios

- Los entrevistados, valoraron los intercambios, En Villa de Alcalá, alguien decía *en Camargo me di cuenta que yo podía ser fruticultor ahora tengo 300 plantitas de durazno, ya se que producir no es así nomas. Producto Villa de Alcalá*

Respecto a la Asistencia técnica Legal

- En este marco, se presenta la síntesis de cuentas y de ganancias del año anterior la Asociación de Productores de Ají de Padilla, *son 25000 bolivianos fuera de los gastos, aquí está todo a detalle todos los socio saben como nos ha ido, ahora ya estamos comprando el molino nuevo... aquí está la secadora... falta acomodar algo del almacen, tenemos varios pedidos, nos damos cuenta que ají molido de medio quilo no se puede vender tenemos que vender el ají en envases mas pequeños.* APAI, Padilla. Lo expuesto no son sólo frases dispersas son el resultado tangible de los avances organizacionales y de conformación de la Asociación.

#### **4.4.2 COMPONENTE 2. INSTITUCIONALIZACIÓN: Espacios de planificación, dinamización económica y concertación entre actores económicos, OMDES y DILPEs**

##### **4.4.2.1 Línea de Gestión 2.1: Constitución Y Funcionamiento de Oficinas Municipales de Desarrollo Económico (OMDEs)**

- Desde la implementación de acciones mediante la UGP, se buscó el empoderamiento de los actores locales, de este modo la línea de gestión fue trabajada de la siguiente manera:
  - Por limitaciones presupuestarias los municipios de V. de Alcalá y Sopachuy no contaban con item ni oficina responsable del desarrollo productivo, solamente el municipio de Padilla contaba con un promotor/ extensionista, que trabajaba con un presupuesto mínimo y evidentes limitaciones materiales.
  - Siendo este el primer tema a ser abordado, durante esta fase el equipo del proyecto trabajó en la generación de la demanda, es decir la promoción de las ventajas de contar con una unidad u oficina municipal productiva.
  - Una vez propagada y difundida la iniciativa, se realizaron varias reuniones de análisis con lideres locales de cada municipio, convenidas las intenciones de la conformación de dicha

oficina se inició el apoyo para la formalización y la adecuación de la organización municipal para que se cuente con la OMDE.

- Un hito de importancia en el avance hacia la conformación de dicha unidad fue el acuerdo realizado por las autoridades locales para el reconocimiento oficial de la OMDE y su inserción en la estructura organizacional de cada municipio. Implicando además presupuesto para el personal y funcionamiento.
- Posteriormente y cumpliendo con los protocolos locales, en función a los reglamentos particulares de cada municipio. Se procedió al proceso de contratación e implementación de las OMDES en cada municipio.
- Cabe resaltar que el proceso de asimilación y de conformación de mencionada unidad, fue realizado en función de las dinámicas temporales y propias de cada municipio, generando particularidades propias de acuerdo a las realidades locales.

Los Avances logrados al cierre del proyecto son:

- El **“reconocimiento de la utilidad de las OMDES”** y el respaldo de las autoridades y de los productores en los tre municipios.
- El inicio de la **“transformación de municipalidades tradicionales proveedoras de servicios a Gobiernos municipales promotores de DEL”**, en este marco ha sido fundamental para la modificación de la organización de la municipalidad tradicional para que se inserte el componente MP/PER mediante las OMDES, en la gestión municipal.
- La **“inserción en la estructura organización de la municipalidad”**, las OMDES no son entes satélite y artificiales, sino que son parte de la estructura organizacional de los 3 municipios.
- La **“acumulación de aprendizajes”**, Las OMDES cuentan con registros de sus actividades y van acumulando experiencia por su propia cuenta.
- La **“asignación de recursos económicos municipales en el POA municipal”**, el logro de presupuesto específico de funcionamiento y bajo responsabilidad de la OMDE, coloca a los 3 municipios en la vanguardia referida al tema a nivel nacional, añadiendo que no son unidades de extensión agrícola sino vectores de la promoción económica.
- El **“convencimiento general de autoridades municipales y actores locales para que la OMDEs funcionen y se consoliden”** brinda señales para que en el futuro la PER/MP sea una práctica “mas” de la gestión municipal.
- A la finalización del proyecto, las OMDES se encontraban en proceso de afianzamiento en los 3 municipios. Denotando las siguientes diferencias en su operación y avance entre municipios:

- La OMDE de Sopachuy, funcionando y operando, cuenta con un "agente de promoción económica municipal" con su agenda de trabajo y con presupuesto municipal de funcionamiento del POA 2006 (concertado en el DILPE). Y cuenta con una oficina de funcionamiento propia e independiente.
- La OMDE de Padilla, esta instituida, cuenta con presupuesto municipal de funcionamiento asignado del POA 2006 (concertado en el DILPE). Se cuentan con los productos de su accionar, como ser ferias, eventos de acercamiento de servicios, inventarios de actividades económica. Cuenta con oficina de funcionamiento compartida con otras dependencias de la municipalidad.
- La OMDE de Alcalá, esta instituida, cuenta con presupuesto municipal de funcionamiento asignado del POA 2006 (concertado en el DILPE).

#### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones Respecto a las OMDES**

- En el país existen oficinas municipales de extensión agrícola u similar pero pocas son de promoción económica, en este marco el aporte PERCH, es cualitativamente diferente, al respecto se puede indicar lo siguiente:
  - El apoyo general de autoridades y productores, refleja que el PERCH trabajó en la búsqueda de compromiso público y como también en la creación de demanda en los privados. Esto ha permitido que las OMDES, sean un instrumento del DILPE, que opera y vela el cumplimiento de los acuerdos/pactos generados en la ARCO del DILPE.
  - Asimismo, la OMDE, es una antena municipal (al exterior del municipio) para captar alianzas y oportunidades para mejorar el desempeño de las dinámicas económicas del municipio, pero a la vez es un polo a tierra (al interior del municipio), para orientar y fortalecer las organizaciones económicas del municipio En base a la agenda concertada en DILPE.
  - En síntesis, las OMDES están en proceso de afianzamiento en los tres municipios, los actores locales denotan predisposición para su consolidación. Representando un aporte del PERCH al DEL de los 3 municipios.

#### **4.4.2.2 Línea de Gestión 2.2: Constitución Y Funcionamiento De Directorios Locales de Promoción Económica "DILPEs"**

- Uno de los proyectos que inspiró la formulación del PERCH, el proyecto PADER COSUDE, basaba los lineamientos del municipio productivo en la concertación. En este marco, la UGP del PERCH, orientó sus acciones a la conformación de esta instancia. de este modo la línea de gestión fue trabajada de la siguiente manera:
  - A la par de la promoción de las OMDES, se implementó la práctica de la elaboración de "Agendas de Responsabilidad Compartida ARCOs", en cada reunión u evento que se realizaba se definían y concertaban actividades concretas, con responsables y plazos. La

misma servía para hacer la lista de chequeo de lo avanzado en la siguiente reunión. El rol del PERCH en las primeras agendas era el de facilitación.

- Al principio los acuerdos para el DEL, que se concertaban eran simples y medibles, y las siguientes reuniones se acordaban nuevas actividades, responsables y plazos. Durante este periodo el rol del PERCH era de Apoyo.
- Con el transcurrir del tiempo los líderes locales componentes de la mesa de concertación fueron adquiriendo la costumbre de firmar ARCOs a la finalización de cada reunión. Posteriormente las reuniones y ARCOs se fueron elaborando regularmente con presencia eventual del PERCH.
- Una vez adquirido el hábito de concertar, todas las acciones y temas relativos al desarrollo económico local como ser: la formulación de instrumentos de planificación económica (estrategias, planes de negocio), la atracción de servicios externos de apoyo y la implementación de inversiones de promoción económica eran analizados y concertados en cada uno de los DILPES.

Los Avances logrados al cierre del proyecto son:

- **“Prácticas de concertación como mecanismo para la planificación del DEL”**, la sola existencia y el funcionamiento por casi año y medio, con participación de actores públicos y privados.
- Avances la **“transformación del Tejido Institucional para el DEL”**, los “espacios de concertación para la consecución de Agendas de Responsabilidad Compartida ARCOs para el DEL”. Las ARCOS concertadas en el DILPE y operadas por la OMDE, permiten que los agentes privados vean concretarse los acuerdos en las acciones impulsadas.
- Avances en **“la consecución de productos tangibles para el Desarrollo Local fruto de las prácticas de concertación instituidas”**, han permitido que se concerten e implementen acciones e inversiones para beneficio del municipio y de las dinámicas productivas en los tres municipios. Esto se refleja en el reconocimiento otorgado DILPE por el GM y por los actores privados.
- Se cuenta DILPES constituidos y funcionando en cada uno de los 3 municipios. Como muestra del avance existen registros de renovación de directorios (en los 3 municipios), las directivas están compuestas por personas que entienden la dinámica del Municipio Productivo. Asimismo cuentan con agendas establecidas y con reconocimiento del municipio (legitimidad), como espacio de concertación para la PER/MP/DEL. Y han logrado productos e inversiones concretas para el DEL.
- Todos son aportes meritorios, en cuanto a aprendizajes para la creación de mecanismos institucionales para la PER/MP en el país, es un avance que marca distancias entre los 3 municipios y otros del entorno de Chuquisaca y del país.

### ***Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones sobre los DILPES***

- El entorno del país, denota que hace ya algunos años se realizan esfuerzos para lograr procesos de concertación para la PER/MP/DEL. En este contexto el aporte del PERCH, está fundamentado en los siguientes binomios:
  - **“Generación de Confianza”**, (Procesos intangibles de formación/concientización y la **“implementación de acciones/inversiones concretas”** (producto de las ARCOS) generando demanda (la necesidad de cumplir los acuerdos y las agendas de responsabilidad compartidas ARCOs concertadas), la combinación de ambas propiciaron la concretización de lo concertado en los DILPEs, los resultados son evaluados y alimentados por otros acuerdos y las acciones son operadas sistemáticamente por las partes en función de las responsabilidades comprometidas.
  - **“DILPE/ OMDE”**, el DILPE, no es nada sin la OMDE y viceversa, al respecto esta simbiosis se manifiesta de la siguientes manera: la ARCO formulada en el DILPE, no tiene brazo operativo/impulsor si no se cuenta con la OMDE, quién rendirá cuentas de los acuerdos? Y/O La agenda de trabajo de la OMDE, no tiene valor agregado si sólo rinde cuentas de sus actividades al GM o la los privados, a quien le rinde cuentas es al DILPE.
  - **El DILPE**, es como una caja negra (en alusión a los aviones), los insumos/demandas/temas de la ARCO ingresan, y los productos/inversiones/acuerdos se ejecutan, pero los los procesos de interacción dentro de cada DILPE son propios y autenticos de cada municipio.
  - La sostenibilidad de estos espacios radica en el desarrollo de capacidades de gestión y de relacionamiento de las organizaciones económicas, pues son ellos los principales concurrentes y destinatarios de los frutos de las acciones de las DILPE. (Informe medio termino, PERCH).

#### **4.4.2.3 Percepción de los beneficiarios sobre a las OMDES y Los DILPES**

##### Respecto a la OMDEs

- Los siguientes son testimonios interesantes de las percepciones locales sobre las OMDES: *“La OMDE, articula da seguimiento, el DILPE son los vagones y la OMDE la locomotora, sin la OMDE no puede funcionar el DILPE, Cómo funcionaría?. Ahora por el momento no tenemos una persona que maneje la OMDE, la OMDE está funcionando con la participación de todos los funcionarios municipales, los concejales y el alcalde, donde hay como una rotación”* Alcalde de Alcalá.
- En referencia al futuro, existen coincidencias en mantener lo logrado hasta el momento y continuar avanzando, aunque también indican que la intensidad bajará por las posibilidades reducidas de las economías municipales. *Estoy convencido que cuidaremos de continuar lo impulsado por el PERCH, pero será difícil que hagamos lo mismos, no por gusto sino porque hay muchas otras necesidades y poca plata* Alcalde de Padilla.



### Respecto al DILPE

- La importancia conferida por los actores locales hacia las Agendas de Responsabilidad Compartida emergentes de la concertación en el DILPE. Son:
- En general se valora lo logrado por el DILPE, en la consecución de acuerdos y la ejecución de acciones concretas en beneficio de los agentes económicos Privados. *"El DILPE tiene un campo muy amplio de acción y alta importancia pues puede reunir a las asociaciones con las instituciones y buscar financiamiento"*. Concejala de Villa de Alcalá.
- *El DILPE es como la madre del cordero, cuál la instancia de representación? El DILPE, es una organización completa está el Gobierno Municipal, las asociaciones y los productores independientes. Las asociaciones solicitan al DILPE, y el DILPE se respeta hace cumplir Alcalde de Villa de Alcalá.*

### **4.4.3 COMPONENTE 3. CADENAS: Identificación de potencialidades económicas locales y cadenas de valor viables**

#### **4.4.3.1 Línea de Gestión 3.1: Diagnóstico De Potencialidades Económicas Locales**

- Uno de los desafíos de la UGP, era la identificación de negocios viables (social, económica, ambiental) e incluyente. La primera fase había restado tiempo a la identificación de temas concretos para su ejecución en este marco y a la par de la institucionalización de los DILPEs y de los procesos de formación, los participantes locales realizaron:
  - Diagnósticos municipales y por asociaciones, identificando y priorizando las potencialidades y rubros productivos en cada uno de los tres municipios. Este ejercicio tuvo efecto en la clarificación de demandas en el diálogo productivo que se realizó el 2004 en Bolivia.
  - Como fruto de este ejercicio, se elaboraron los Planes de Desarrollo Económico Municipal PDEMs de cada municipio. Los mismos contienen lineamientos estratégicos, actividades y rubros productivos municipales como base para la construcción del ARCO (Agenda de Responsabilidad Compartida) orientada a largo plazo y concertada en los DILPE's.
  - Cabe resaltar que el proceso fue facilitado por el PERCH y liderizado por los Gobiernos Municipales, la participación de las OECA's, actores económicos individuales, representantes de la sociedad civil, representantes sindicales, instituciones públicas y privadas. Se reconoce que las acciones fueron inducidas por el PERCH, es decir el proyecto como un catalizador y facilitador del proceso de planificación. Es importante apuntar, que en ningún momento del PERCH asumió el liderazgo de estas acciones.

Los Avances logrados al cierre del proyecto son:

- **“La reducción del localismo, esclarecimiento y la agregación de demandas”**, los procesos de planificación económica orientados por el PERCH, no sólo lograron la identificación y priorización de potencialidades y rubros productivos con futuro para el DEL, sino que también, aportaron a identificar temas supra comunales, como insumos para la agregación de demandas estratégicas, aportando a reducir el localismo de los asociados. Permitiendo, además, la identificación y realización de inversiones efectivas de ejecución inmediatas.
- **“La combinación de la planificación sectorial y el desarrollo territorial”**, a partir de la identificación de limitantes y oportunidades para la productividad de rubros específicos, el PERH ha orientado el equipamiento productivo e inteligente del territorio.
- A la finalización de PERCH, los municipios contaban con diagnósticos e identificación de potencialidades económicas priorizadas a partir del estudio de línea de base. Y los PDEMs se encontraban en la fase de incorporación a los Planes de Desarrollo Municipal PDM's de los municipios de V. de Alcalá y Sopachuy.

#### 4.4.3.2 Línea de Gestión 3.2: Modelación de cadenas de valor

- Otro desafío de planificación impulsados por el PERCH, fue la prospección de negocios con enfoque de cadena de valor. En este contexto se realizaron los estudios de Cadenas productivas del Ganado, el Maní y la Manzanilla modeladas y apropiadas por las organizaciones económicas en los 3 Municipios. Las acciones de diagnóstico y elaboración de los estudios fueron las mismas que las realizadas para el diagnóstico de potencialidades económicas.
- Los estudios permitieron la **“formulación de planes de negocios específicos para su aplicación”**, se acota que los estudios realizados, no sólo cuentan con información “plataforma” para la realización de planes de negocios específicos y apropiados a la realidad de las organizaciones productivas. Son también, un importante avance en la identificación de los círculos viciosos, de la baja productividad, la inequidad entre eslabones, la reducción de asimetrías en información y tecnologías.

#### 4.4.3.3 Percepción de los beneficiarios sobre el Componente Cadenas

- Las inversiones municipales se orientaban casi exclusivamente al equipamiento social (escuelas, postas, etc), ahora se cuenta con avances concretos en la realización de inversiones para la PER/MP. En este marco los insumos generados por la planificación económica han permitido dar sentido al equipamiento territorial y especialmente en la cuestión económica. Al respecto, algunos testimonios relevantes son los siguientes:
  - *Antes, la alcaldía hacia las inversiones caminos, riego, con la intencionalidad de hacer DEL, pero no era, los productores no participaban. Ahora estamos haciendo inversiones con participación de los productores. Vaya a Thiyumayu, el equipamiento ha sido fundamental para que se muevan, se organice. Alcade de Padilla.*

- Otra manifestación de un productor indica que la planificación les ha permitido ver lo que realmente necesitaban. *Los diagnósticos y el trabajo realizado, ha hecho que en el diálogo Productivo, los productores sepan lo que quieren, he visto en otros municipios no era igual, le hablo como productor,* Alcalde de Villa de Alcalá.

### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones: Componente Cadenas**

- En el país existen experiencias de planificación de estrategias de Desarrollo Económico Municipal (EDEM), en muchos casos con magros resultados. En este contexto las diferencias logradas por el PERCH, los niveles alcanzados y la percepción de los beneficiarios, permiten resaltar lo siguiente:
  - La combinación de la planificación a largo plazo para la construcción de visiones compartidas y la acción concreta en función de la identificación de los elementos más importantes para mejorar las capacidades productivas de los negocios con oportunidades.
  - La identificación de factores críticos restrictivos e impulsores, y la búsqueda de soluciones concretas, realizando con agilidad las acciones y las inversiones necesarias para aprovechar las oportunidades o reducir las restricciones.
  - El desarrollo de capacidades para que los propios productores reconozcan su entorno y desarrollen capacidades para activar sus potencialidades. Los procesos de planificación fueron liderados por los actores locales y facilitados por el PERCH.
  - El apoyo a que los actores locales concerten agendas de acciones cortas pero de calidad inculcando “lo que se puede con lo que se tiene” en contraste con listas largas de demandas donde prima “lo que no se puede con lo que no se tiene”.
- En síntesis, el proceso de planificación económica impulsado por el PERCH, es un aporte importante al DEL de los 3 municipios. Y los posiciona en la vanguardia de procesos de construcción de estrategias de desarrollo económico local en el país.

#### **4.4.4 COMPONENTE 4. SERVICIOS DE APOYO: Establecimiento de servicios de apoyo a las actividades económicas**

##### **4.4.4.1 Línea de Gestión 4.1: Sistema de Información de Mercado y Precios (SIMP) y Difusión Radial**

- El conjunto de actividades para trabajar esta línea de gestión y lograr resultados fue realizado en gran medida por el equipo del PERCH, entre los hitos de mayor relevancia se encuentran:
  - Se elaboraron 6 boletines publicados con un tiraje de 500 ejemplares (SIMP) con precios en 5 mercados en nuestro país y de 28 productos priorizados de los 3 municipios, acompañados de procesos de apoyo para interpretar la información presentada.

- Además, los boletines distribuidos y con acogida en los Gobiernos Municipales, Asociaciones de productores, actores económicos individuales e instituciones. La información ha aportado en planificación de la producción llevarla a la comercialización y programar sus ventas.
- Asimismo, se emitieron cuñas radiales 2 veces por semana transmitiendo el SMIP. Abarcando indirectamente a otros productores de otros 4 municipios de la región por la cobertura de la radio.

Al finalizar el proyecto se transfirieron las capacidades a las OMDE's de cada municipio.

#### **4.4.4.2 Línea de Gestión 4.2: Establecimiento de Servicios de Asistencia Técnica AT a las Actividades Económicas**

- A la par de la ejecución de las líneas de gestión descritas anteriormente el equipo del PERCH, realizó servicios de asistencia técnica a procesos productivos y de Valor Agregado, aportando a la gestión interna y al relacionamiento de las asociaciones y organizaciones identificadas y participantes de los procesos de cada municipio.
- La asistencia técnica directa aportó en asentar operativamente el enfoque de la promoción económica que sustenta el proyecto. Los productores sujetos de los apoyos concretos aprovechaban la presencia de los técnicos para consolidar conceptos e instrumentos para mejorar su organización y para incrementar su participación en las reuniones de DILPEs y las ARCOs.
- Asimismo, la AT brindada mejoró en gran medida la calidad de su producción, la diversificación y la obtención de valor agregado en base a la transformación, todo ello repercutiendo en sus ingresos monetarios. Al respecto es importante resaltar para otorgar los servicios no se consideró simplemente la demanda, sino sobre todo, se tomaron en cuenta la viabilidad económica, fortaleza organizativa, potencialidades productivas y sostenibilidad de las asociaciones.

#### **4.4.4.3 Línea de Gestión 4.3: Apoyo al Crédito**

- El proyecto contaba con un presupuesto de aproximadamente 150.000 Euros (185.000 dolares Americanos), para el establecimiento de servicios financieros de fortalecimiento de actividades productivas y de transformación de productos mediante la otorgación de microcrédito.
- Para su operación se creó un apéndice financiero del Proyecto denominado CREDIFUTURO, el mismo que definió sus propias reglas y mecanismos de administración. Siempre bajo los lineamientos de la unidad de Gestión del Proyecto UGP y en función de los Acuerdos COSV/ ATAR NOR SUD.
- Se resalta que las condiciones especiales, de los servicios de microfinanzas como ser tasa de interés no superior al 10% (porcentaje menor respecto a otras fuentes crediticias); garantías acordes a la realidad rural (no hipotecarias).

- Durante la ejecución del programa se realizaron más de 200 transacciones que permitieron el acceso del mismo número de productores a este servicio capitalizaron sus emprendimientos. Los montos de los préstamos se encontraban entre los 200 y 1000 dólares americanos.
- A la finalización de proyecto la respuesta de los beneficiarios de los créditos denotaba avances interesantes, la tasa de mora se encontraba muy lejos de superar el 1,5 %.
- Por su originalidad y los bajos costos de transacción del modelo implementado, dieron lugar a que el FONDESIF (Fondo De Desarrollo Del Sistema Financiero Y De Apoyo Al Sector Productivo) dependiente del gobierno central, realice incursiones para aprender de la experiencia.
- Asimismo, y al conocer de CREDIFUTURO la Fundación Kellogs, le otorgó una nueva cartera de más de 200.000 dolares americanos para que preste servicios similares en el municipios de Tarabuco.

#### 4.4.4.4 Línea de Gestión 4.4: Estudios sobre temas específicos: Becas y Pasantías

- La UGP también impulsó trabajos e investigaciones específicas, como los estudios de la cadena de productos del trigo y la manzanilla fruto del trabajo realizado por pasantes y tesistas, complementarios a las actividades del PERCH, en alianza con la Universidad Estatal Universidad San Francisco Xavier de Sucre.
- Además se han incorporado temas de MP/PER/DEL en programas curriculares de la facultad de Economía de la misma Universidad. Este aporte permitirá que los egresados que aporten cuenten con herramientas DEL.
- Además se ha logrado el establecimiento del Centro Integrado de Gestión Facultativa CIGFA en la Facultad de Economía en convenio con la Universidad Pública San Francisco Xavier de Chuquisaca la carrera de economía investiguen temas relacionados a DEL en los tres municipios del proyecto y en otros.

Los Avances logrados en este componente al cierre del proyecto son:

- **“La reducción de las asimetrías de información”**, los sistemas de difusión de información de precios, refleja una experiencia interesante que ha logrado productos concretos. Sin embargo, se reconocen las dificultades relacionadas a su operación, pueden constituir un elemento que dificulten que las OMDDES la continúen realizando con la regularidad del Proyecto.
- En cuanto a los servicios financieros, los avances no dejan de ser interesantes, sin embargo la magnitud del monto de la cartera, pone en riesgo cualquier afirmación respecto al modelo implementado, por este motivo no se pueden hacer mayores comentarios al respecto, (en nuestra visión el proceso es sujeto de otra sistematización).

- La inserción de temáticas DEL en la curricula de la facultad de economía de la Universidad Mayor San Francisco Xavier (UMSFX). Esto permitirá una masa crítica de nuevos profesionales que cuenten con instrumentos para el ejercicio profesional.
- Un avance de gran importancia, que no estaba planificado es el establecimiento del Centro Integrado de Gestión Facultativa CIGFA en la facultad de Economía de la UMSFX. Los servicios de este centro conectarán a los tres municipios de cobertura PERCH y al resto de municipios rurales a innovaciones y conocimiento para el desarrollo integral.

### ***Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones Respecto a los Servicios de Apoyo***

- En el país existen experiencias de desarrollo de servicios de asistencia técnica y de agregación de valor en ámbitos rurales que trabajan directamente con los productores sin considerar los entornos institucionales y los Gobiernos Municipales. En este contexto las diferencias logradas por el PERCH, los niveles alcanzados y la percepción de los beneficiarios, permiten resaltar lo siguiente:
  - El acercamiento de **“innovaciones tecnológicas y subsidio eficiente a los costos de transacción”** para servicios de asistencia técnica a procesos productivos y de agregación de valor, a dinámicas económicas concretas en los 3 municipios. Los resultados positivos y efectivos logrados, brindan señales sobre la apropiación de las nuevas prácticas y que tienden a ser sostenibles.
  - El acercamiento de **“innovaciones en gestión empresarial y de competitividad”**, logrando el mejoramiento de la calidad de su producción, la diversificación y la obtención de valor agregado en base a la transformación, repercutiendo en ingresos monetarios en las asociaciones de los tres municipios. Como en el punto anterior existen fuertes señales de que se mantendrán en el futuro.
  - El involucramiento y apoyo de los gobiernos municipales para difundir información para la producción, para el acercamiento de servicios de asistencia técnica, para lograr un entorno que facilite las dinámicas económicas productivas de su municipio.
  - El acercamiento de innovaciones tecnológicas, de gestión y de organización mediante servicios de asistencia técnica como también el acompañamiento para afianzar las capacidades en el uso y manejo adecuado de estos equipos para su conservación y mantenimiento. En el marco institucional del GM y del DILPE.
- En síntesis, el componente y sus líneas de acción fueron operados con las 24 asociaciones de pequeños productores dispersas en los 3 municipios y con diversos grados de avance, como registro real de los aportes de los avances logrados por este componente.
- Finalmente, los mecanismos y protocolos utilizados para operar en campo este componente, son interesantes y aportan aprendizajes para los ejecutores. Lo son también para otras entidades nacionales y de cooperación, que realizan acciones similares.

#### 4.4.4.5 Percepción de los beneficiarios sobre el Componente Servicios de apoyo

- Entrevistados de los tres municipios, coincidieron que los servicios de asistencia técnica a procesos productivos y de Valor Agregado, han logrado que las asociaciones participantes, sean referentes en sus municipios. La comparación realizada por el alcalde de Padilla, en el negocio del ají, es una clara muestra del efecto de la implementación de este componente. *Los de APAI saben lo que quieren, ya están vendiendo a nivel departamental y nacional, la otra asociación es incluso más antigua y siguen sin saber a donde están yendo.*

#### 4.4.5 COMPONENTE 5. IMPLEMENTACIÓN: De actividades productivas específicas

La ejecución de los componentes descritos anteriormente, estuvo acompañado por este componente que coadyuvó en gran medida en los procesos intangibles descritos. Se resalta que desde su formulación y aprobación en la Unión Europea, el proyecto contaba con presupuesto para la implementación de infraestructura productiva concreta. En este marco se ejecutaron los siguientes líneas de gestión:

##### 4.4.5.1 Línea de Gestión 5.1: Fortalecimiento técnico en operación, mantenimiento e infraestructura agroindustrial

- Los procesos de planificación económica y el diagnóstico descritos anteriormente, decantaron en la dotación de infraestructura productiva y equipos para transformación para la producción, como complemento esencial a la asistencia técnica y generación de valor agregado.
- El equipo del PERCH, facilitó la identificación de factores críticos importantes para desarrollar procesos de agregación de valor en territorio de cada organización productiva.
- El equipamiento fue realizado bajo criterios de requerimiento y demanda; y cubriendo criterios referidos a la trayectoria de la asociación, cohesión organizativa, potencialidades productivas y sostenibilidad en el tiempo.
- Un aporte fundamental, de este proceso fueron los cumplimientos concretos de las ARCOs emergentes de la concertación en cada DILPE. La atención a las demandas, se consensuaban, siendo discutidas, conocidas y validadas por todas las asociaciones, instituciones del lugar y autoridades municipales. Así el Directorio aprobaba y daba luz verde a la ejecución e implementación de cada uno de los equipamientos y construcciones identificadas por cada organización económica.
- La dotación de infraestructura estuvo acompañadas por un trabajo de capacitación en uso y manejo adecuado de estos equipos para su conservación y mantenimiento.

##### 4.4.5.2 Línea de Gestión 5.2: Generación De Valor Agregado

- El equipamiento y la asistencia técnica, ha generado un entorno innovador que hace efectivos en la diversificación productiva, en la acumulación de conocimientos locales, en usos novedosos de equipos e infraestructura.

- Se está empezando a generar beneficios que se ven en la reducción de costes, ampliación de beneficios, economías de escala y especialización. Por ejemplo, en el caso de los granos, con la implementación de molinos, se ha logrado ahorros en costos en un rango desde 60 a 70%; el ahorro en tiempo de 50%.
- Los equipos han permitido generar valor agregado en productos tales como: el trigo, maíz, ají, maní, ganado, amaranto, frutas, cítricos, hortalizas; a partir de procesos de transformación básicos, llegando a obtenerse: harina, api, tojorí, derivados de carne y leche, mermeladas y licores. El valor agregado generado ha oscilado entre un 50 a 300% según el producto.
- Las balanzas están comenzando a regular y lograr equidad en las transacciones comerciales entre intermediario y producto, que se traduce en el eslogan comercial "peso justo precio justo. Permitiendo ingresos monetarios mayores al 30 % al precio tradicional.

#### **4.4.5.3 Línea de Gestión 5.3: Establecimiento De Rueda De Negocios**

- Asimismo el proyecto incentivó y apoyó la participación de las asociaciones de productores en ferias y eventos de negocios departamentales y nacionales, donde ha realizado intercambios y aprendizajes.
- Dichos eventos brindaron la oportunidad para diversificar canales de comercialización para las asociaciones de productores. De este modo, algunas asociaciones han realizado transacciones, convenios y contratos de mediano plazo.
- Las ruedas de negocios, han permitido conexiones, como por ejemplo en el caso del maní y ají, que actualmente están vendiendo su producción a mercados internacionales.
- Las ruedas de negocios, permitieron también el acercamiento de otros eslabones de los encadenamientos productivos a los eslabones de la región.

#### **4.4.5.4 Línea de Gestión 5.4: Desarrollo De Capacidades De Comercialización**

- Es proyecto aportó también en el desarrollado capacidades en los productores para la comercialización y la realización de transacciones con los eslabones de comercialización y distribución.
- Facilitado a la vez la elaboración de planes de negocio en las asociaciones de productores.

#### **4.4.5.5 Línea de Gestión 5.5: Acopio**

- El Proyecto cuidó de concertar e implementar infraestructura productiva en el ámbito de los DILPE's, donde se ha evidenciado una inversión concurrente, del PERCH, del Municipio, y de las Asociaciones de Productores. Realizando un control riguroso y transparente en el manejo de las cuentas de la ejecución de las obras. Resaltando la eficiencia en el uso de los recursos, dados los bajos costos de las ejecuciones de obras de tal magnitud. Los mercados construidos en Alcala y Sopachuy no costaron más 18000 dólares en cada municipio. De acuerdo a expertos esas obras



construidas con los rigurosos protocolos y altos costos de transacción del Fondo de Inversión Productiva y Social, superan los 70.000 Dólares Americanos.

- Con esta misma orientación se implementaron centros de acopio e infraestructuras municipales e infraestructuras comunales, en función de los alcances de sus ámbitos geográficos como sectoriales.
- El equipo del PERCH, cuidó y apoyó la activa participación de los actores desde la generación de la idea, pasando por la autoconstrucción, hasta la gestión de estas importantes obras.
- La utilización de la infraestructura de promoción económica ha permitido la homogenización, el incremento de la calidad, la concentración de la producción, el almacenamiento, la administración del stock de mercancías y la búsqueda de nuevos canales de comercialización de la producción, generado economías de escala, incrementando en consecuencia los ingresos de los socios de cada asociación.
- La infraestructura, ha permitido espacios físicos para incrementar la dinámica de relacionamiento entre la oferta (dada por los productores del lugar) y la demanda (agentes de mercado local, nacional e incluso internacional).
- La infraestructura se utiliza plenamente, cuenta con estatutos y reglamentos, además está generando ingresos propios para costear gastos de operación, mantenimiento y otros.

### **Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones sobre la Implementación de infraestructura de Promoción Económica**

Los Avances logrados en este componente al cierre del proyecto son:

- Se cuenta con un bagaje de evidencias concretas de actividades económicas apoyadas por el PERCH en proceso de avance. En cuanto a los avances alcanzados al cierre del proyecto es importante indicar lo siguiente:
  - **“La construcción de entornos territoriales para la competitividad”**, la implementación y apoyo en la dotación de infraestructura productiva y equipos para transformación y de agregación de valor, mediante inversiones dimensionadas reporta un avance de gran importancia para el equipamiento productivo de regiones rurales, el resultado ya está modificando las dinámicas productivas promovidas en los 3 municipios y de la región.
  - **“Agregación de valor y diversificación productiva en las localidades de cada negocio oportunidad”**, el acercamiento de innovaciones tecnológicas y organizacionales y el desarrollo de capacidades nuevas para agregar valor y diversificar la producción, transformación y comercialización, con el consecuente avances en el mejoramiento de sus ingresos (ya evidente en algunas asociaciones), es un producto de la implementación y apoyo en la dotación de infraestructura productiva y equipos para transformación. Es importante también el avance en cuanto al acompañamiento y capacitación en el uso y manejo adecuado

de estos equipos para su conservación y mantenimiento, y es un producto que representa la base de la sostenibilidad de las dinámicas apoyadas por el PERCH.

- La **“construcción capital social para el DEL”**, Los resultados tangibles mencionados anteriormente, han sido fundamentales para que los socios de las asociaciones apoyadas, valoren el sentido de su organización, mejoren la gestión interna y de relacionamiento de las asociaciones, además de poder asentar operativamente el enfoque de la promoción económica que sustenta el proyecto. Y representa un aporte importante del accionar del PERCH.
- La realidad rural boliviana, cuenta con un gran almacén de infraestructura productiva inutilizada o subutilizada. Un recorrido rápido por el país evidencia la existencia de inversiones cuantiosas e improductivas, realizadas por cooperantes o por entidades nacionales y por los propios municipios. ¿Que señales existen en los 3 municipios para que los equipamientos realizados no sean una más de estas malas inversiones?. Analizando los niveles alcanzados y la percepción de los beneficiarios en campo, se resalta lo siguiente:
  - La infraestructura como un medio y no como un fin, el PERCH implementó infraestructura y equipo agroindustrial, como medios alrededor de los cuales se fue fortaleciendo la gestión interna y externa de las asociaciones, con miras a lograr la sostenibilidad del proyecto a partir de los actores más importantes como son los productores, pues son ellos los que tienen que preservar la institucionalidad (OMDE's, DILPE's, OECA's) ya lograda.
  - El acertado apoyo brindado a asociaciones de productores bajo criterios de requerimiento y demanda; focalización y dimensionamiento de las respuestas, además de criterios referidos a la trayectoria de la asociación, cohesión organizativa, potencialidades productivas y sostenibilidad en el tiempo.
  - El fortalecimiento de las capacidades de comercialización de productores y asociaciones de productores, enfatizando en mejorar la calidad de sus productos, la transformación y la presentación para su venta al consumidor final.
  - El incentivo, a salir del municipio y reconocer el entorno productivo e institucional, como ser la participación en ferias agrícolas y pecuarias realizadas en sus propios municipios y en municipios vecinos o del departamento; participando de la misma forma en ruedas de negocios para establecer alianzas estratégicas con potenciales demandantes de sus productos.
  - La transformación de infraestructura de apoyo a la producción en vehículo para la promoción económica y para la articulación de visiones de los miembros de las organizaciones productivas, y la ampliación de oportunidades más allá de la localidad.
- En síntesis, lo trabajado en este componente es un ejemplo valioso respecto a la construcción de entornos de hospedaje para actividades privadas rurales, son evidencias prácticas de que es posible equipar los territorios rurales de Bolivia con infraestructura productiva útil y dimensionada. Finalmente, la operación de este resultado aporta lecciones de gran valor para los ejecutores como también para otros.

#### 4.4.5.6 Percepción de los beneficiarios sobre el Componente Implementación

- Al ser tangible, este es uno de los componentes de mayor valor para los actores locales. Al respecto, la percepción general actores locales entrevistados, es la misma: todos indican que el PERCH, ha logrado identificar las inversiones más necesarias y urgentes.
- Todos los equipos otorgados a las asociaciones están operando o en el caso de las balanzas, están preparadas para operar en las épocas respectivas.
- Los campos feriales construidos en Alcalá y Sopachui, han aportado con una suerte de “orgullo de lo que hicimos”. Otros testimonios interesantes son los siguientes:
  - *El molino es nuestra fábrica de chachos, antes sólo vendíamos nuestro maíz, ahora estamos produciendo nuestros alimentos, ya tenemos nuestras chancherías funcionando.* Productor Thiyumayu.
  - *El campo ferial está sirviendo, todos los domingos vienen los productores y colocan sus puestos, están pagando sus tasas de asentamiento, estamos luchando todavía con los que vienen a asentarse en las calles, traen sus verduras desde Sucre y no quieren subir al campo ferial, pero ya tenemos la ordenanza, se va a cumplir.* Promotor OMDE Sopachuy.

#### 4.4.6 COMPONENTE 6. SISTEMATIZACIÓN: Difusión de información y producida documentación sobre el tema de Municipio Productivo – Promoción Económica Rural

##### 4.4.6.1 Línea de Gestión 6.1: Paquetes didácticos de formación y capacitación y página Web

- El material utilizado en los procesos de formación ha permitido la elaboración de **de 10 módulos de formación de capital social para el DEL**. 5 módulos de formación en DEL dirigidos gestores públicos (GMs) y 5 para organizaciones productivas OECAs, (No Publicados). Los contenidos modulares fueron validados en el campo, y la propia experiencia de aplicación es un valor agregado, convirtiéndose en material de trabajo y de referencia para la formulación de otras mallas curriculares en PER/DEL y en gestión empresarial.
- Asimismo se construyó una página Web, que es administrada el grupo de investigadores en base al acuerdo PERCH la UMSFX. La página web presenta los avances y la información del PERCH <http://www.promecobolivia.org>

#### Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones respecto a la Implementación del Componente Sistematización

- La sistematización es un elemento de trascendental importancia para todo proyecto y especialmente de DEL, ya que es un tema nuevo y las lecciones generadas en la operación de unos proyectos aportan a la formulación e implementación de otros. Considerando el tema DEL en el país, el proyecto PADER, tuvo la capacidad de aprovechar con gran tino este instrumento, y

de este modo aportó en gran a la gestión del PERCH. En este marco los avances del PERCH en la consecución de este componente permite realizar los las siguientes precisiones:

- Es presente documento de sistematización de la experiencia del PERCH refleja aspectos generales de la implementación integral del proyecto, reconocemos que quedó mucho material bruto generado, pendiente en su sistematización. Creemos que una tarea pendiente es las sistematizaciones detalladas para cada uno de los componentes ya que hubieran permitido que las lecciones, experiencias, sean transmitidas para futuros emprendimientos de este tipo en el País y otros.
- La premura en operaciones en campo y la falta de tiempo impide la sistematización continua de los procesos desencadenados, también creemos que otra dificultad se presenta con personas con capacidades para intervención y al mismo tiempo para sistematizar.
- Para finalizar, podemos indicar que la presente sistematización de las prácticas territoriales del PERCH, aportarán a las experiencias existentes en el país y para aquellos que trabajan el tema en otros países de ruralidad similar a la boliviana y que serán de gran utilidad para las entidades públicas y privadas relacionadas a la temática.