

1	CONTEXTO DE LA MISION	2
1.1	Marco Legal Municipal	2
1.2	Objetivo general de la misión:	3
1.3	Objetivos específicos de la misión:	3
1.4	Actividades por fases	4
1.5	Resultados del informe presente	4
2	METODOLOGÍA	6
2.1	Levantamiento de información	6
2.2	Análisis de la información	7
3	INFORMACIONES ACERCA DE LOS MUNICIPIOS VISITADOS	9
3.1	ORURO	9
3.2.	HUANUNI	16
3.3	POÓPO	21
3.4	TURCO	27
3.5	CURAHUARA DE CARANGAS	35
3.6	ANTEQUERA	39
3.7	PAZÑA	45
3.8	MACHACAMARCA	51
3.9	CARACOLLO	58
3.10	Conclusiones Generales	66
3.11	Recomendaciones Generales	68

1 CONTEXTO DE LA MISION

1.1 Marco Legal Municipal

Hay que contemplar la misión de APEMIN II sobre el desarrollo económico local (a continuación será llamada “la misión”) en el contexto de la normativa boliviana vigente. Esta normativa establece condiciones favorables para integrar conceptos y herramientas del desarrollo económico local a la gestión municipal. Con la Ley del Dialogo y el Dialogo Nacional Bolivia Productiva 2004, la normativa boliviana provee una institucionalidad que debe contribuir al acercamiento entre el sector productivo y las Autoridades Publicas a fin de conjuntamente dinamizar el desarrollo económico. Del Dialogo Nacional nacieron las mesas municipales a fines del 2004, compuestas por las Autoridades Municipales y los principales actores productivos locales. Se identificaron las potencialidades económicas (que hoy se llaman vocaciones productivas) y se desarrollaron estrategias productivas municipales a fin de dinamizarlas en todos los municipios de la cobertura de APEMIN II en el Departamento de Oruro. Sin embargo, hasta el momento se ha quedado en este nivel conceptual, sin llegar a una implementación de la estrategia, principalmente debido a que la regulación normativa no provee los actores locales con instrumentos para su aplicación.

Asimismo, la Ley del Dialogo obliga a los Gobiernos Municipales a dedicar el 70% de las transferencias municipales viniendo de los recursos HIPIC exclusivamente para financiar proyectos del desarrollo productivo. Se deberá formar un CODEPES (Concejo de Desarrollo Económico y Productivo y Social), que se conforma por actores productivos del municipio a fin de proponer proyectos que aumentan la productividad y la competitividad de los emprendimientos pertenecientes a las vocaciones económicas, apoyar a la gestión de los mismos, hacer el seguimiento y de tal manera garantizar que se utilicen los recursos tal como lo establece la ley.

Los roles y competencias que el marco legal boliviano asigna al Gobierno Municipal con respecto a la promoción del desarrollo de las empresas locales, coinciden en gran parte con el enfoque perseguido por APEMIN II relativo a los proyectos productivos y de infraestructura. Con la firma del Convenio Marco con el Alcalde de cada municipio beneficiario, se respalda un acercamiento entre los Alcaldes y los actores empresariales y base de intereses comunes. Aunque son los actores privados que entregan propuestas de proyectos productivos al Programa, idealmente la Alcaldía con su equipo técnico debe asumir la función de un facilitador entre la demanda de los actores productivos y la oferta de APEMIN II. En detalle, la función del facilitador municipal debe incluir (i) la difusión de la información acerca de la oferta de APEMIN II, (ii) el apoyo a identificar proyectos productivos que son económicamente viables, (iii) el apoyo técnico a los actores empresariales en la elaboración de propuestas de proyectos, (iv) el apoyo en caso que se requiere insumos complementarios para la realización del proyecto que no puede ser cubierto por APEMIN II, por ejemplo la otorgación de terreno, la emisión de una ordenanza municipal o la construcción de infraestructura municipal relacionada, y (v) un

financiamiento complementario del presupuesto municipal si fuera necesario.

El incentivo que tiene la Alcaldía para adoptar un rol de facilitador y promotor entre la oferta de APEMIN II y la demanda de la base productiva consiste en el aumento de su presupuesto municipal que se realiza a través del repago de los préstamos que los actores productivos habían recibido de APEMIN II. El repago se devuelve al municipio, así que entra al presupuesto municipal en forma de ingresos propios. El uso posterior queda a decisión de las Autoridades Municipales.

Tal como se explicará a continuación, la misión sobre el desarrollo económico local en el contexto de APEMIN II se ha orientado al marco referencial indicado arriba. Durante las visitas en los municipios se puso énfasis en

- conocer las realidades locales,
- analizar las precondiciones económicas en los municipios visitados y
- evaluar la capacidad de respuesta por parte de los actores locales al tema de desarrollo económico local.

1.2 Objetivo general de la misión:

Sensibilizar y capacitar a los actores locales, tanto públicos como privados, en promover el desarrollo económico local sostenible de su localidad, de tal manera que se apoye la generación de empleo e ingresos.

1.3 Objetivos específicos de la misión:

1. Análisis del marco legal y de la capacidad institucional existente en los municipios meta del Departamento de Oruro, referentes al desarrollo económico local (organización, competencias, instrumentos, actores municipales y empresariales).
2. Sensibilización de los actores municipales y empresariales para promover el desarrollo económico local de manera concertada.
3. Ejecución de un Seminario Introdutor del Desarrollo Económico Local en que los actores municipales y empresariales participantes serán introducidos en el concepto y en los principales instrumentos del desarrollo económico local. Incluye herramientas para conocer la situación económica actual y para gestionar el proceso. En este contexto no es tan importante presentarlos de manera muy completa, sino presentar lo práctico y el uso concreto de cada instrumento en el ámbito local. Adicionalmente, los participantes deben identificar primeras acciones con las cuales pueden dinamizar la economía local, tal como sus necesidades de apoyo.
4. Elaboración de un informe incluyendo un plan para el desarrollo económico local, dando recomendaciones para todos los involucrados (municipios y empresarios).

1.4 Actividades por fases

La misión se realiza en dos fases.

1. En la primera fase las actividades se relacionaron a lograr los objetivos 1 y 2.

- Revisión de materiales para conocer el marco legal e institucional al desarrollo económico local.
- Visitar a los municipios de Oruro, Curahuara de Carangas, Turco, Caracollo, Machacamarca, Poopó, Pazña, Antequera y Huanuni con un doble propósito:
 - Promocionar el Programa de APEMIN II entre los actores públicos y privado y difundir las informaciones acerca de la oferta de APEMIN II.
 - Identificar los actores en los municipios, que tengan el potencial de volverse en promotores de un desarrollo económico dinámico, tanto del lado público como de la base productiva; identificar los representantes de rubros con potencialidad de crecimiento; identificar proyectos con potencial de generar ingresos a nivel local.

Para detalles vea el calendario de trabajo de la primera fase de la misión en el anexo.

Los resultados de las visitas forman la base para poder definir las necesidades de sensibilización y capacitación acerca de conceptos y herramientas de desarrollo económico local, que se llevará a cabo en la segunda fase de la misión en septiembre. Por tal motivo fue necesario transferir dos de los cinco días hábiles que el plan de trabajo original había previsto para la elaboración del informe al final de la misión, hacia esta primera fase a fin de poder elaborar un informe intermedio. En este se pretende resumir las experiencias y recomendaciones que resultan de las visitas municipales para poder diseñar un programa de capacitación en la segunda fase.

2. En la segunda fase en septiembre se prepara e implementa el programa de capacitación indicado en el objetivo 3, aprovechando los conocimientos obtenidos durante las visitas en los municipios que se resumen en el informe presente. Además, se elaborará el informe final tal como indica el objetivo 4.

1.5 Resultados del informe presente

El informe presente es un documento intermedio que resume las informaciones levantadas, las conclusiones y las recomendaciones que resultan de la primera fase de la misión sobre el desarrollo económico local, que se realizó en el mes de julio. Está relacionado a lograr los objetivos específicos 1 y 2 y establece al mismo tiempo las bases para el objetivo específico 3, ya que las experiencias obtenidas desde la realidad local son claves para preparar un programa de capacitación ajustada a las demandas y los conocimientos previos de los actores locales.

En este sentido, el informe presente toma como marco referencial los lineamientos de la implementación de proyectos productivos y de infraestructura en APEMIN II, y además las nuevas normativas bolivianas.

Significa que abarcará un análisis y recomendaciones acerca de los dos siguientes ámbitos a nivel municipal:

1. Las capacidades de respuesta y la disposición por parte de las Autoridades Municipales y otros actores locales para gestionar iniciativas de desarrollo económico local en el marco de sus nuevas competencias. Incluye en algunos casos consideraciones específicas acerca de la necesidad de capacitación o socialización con respecto al desarrollo económico local.
2. La identificación de proyectos relacionados al desarrollo económico local que cuentan con potencialidades favorables y pueden ser elegibles para ser apoyados por APEMIN II, bajo criterios de su potencial de mercado, la diversificación de la estructura económica local, la profundización de cadenas productivas existentes, la generación de valor agregado en la localidad y la generación de ingresos para la población local. Preferiblemente se trata de proyectos perteneciendo a los rubros que fueron identificados como vocaciones productivas del municipio respectivo. Esta parte se dirige particularmente a los responsables de proyectos en APEMINN II a fin de proveerlos con una lista de proyectos referenciales que a juicio de los consultores de la misión merecen que se establezca un contacto personal con los involucrados respectivos a fin de revisar las posibilidades de la realización del proyecto y en caso positivo de acompañar a los solicitantes en la elaboración de las carpetas de diseño final.

2 METODOLOGÍA

Se ha adoptado una metodología que permite levantar y analizar las informaciones a fin de encontrar respuestas a las siguientes preguntas referenciales:

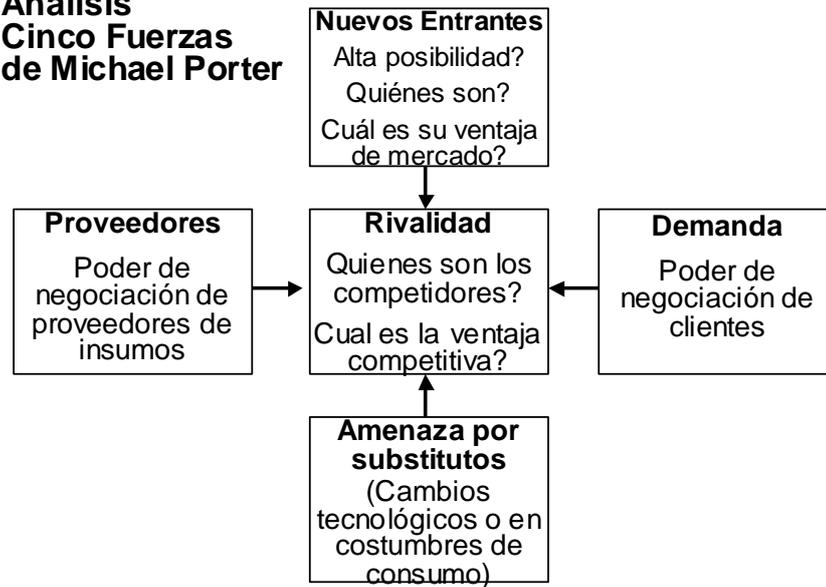
- ¿En qué consiste la Estrategia Productiva Municipal para la promoción del desarrollo económico? ¿Cuáles son las actividades económicas con potencial de mercado y de crecimiento?
- ¿Cómo se presenta la capacidad institucional y de los actores para gestionar iniciativas de DEL, i.e. se encuentran objetivos y medidas productivos en el PDM que luego se refleja en los POAs?
- ¿Cuáles son actores públicos y privados que pueden promover el DEL (agentes de cambio con legitimidad en la comunidad)?
- ¿Cuál es el nivel de confianza y cooperación entre actores públicos y privados y cuáles formas de cooperación publico-privada existen para promover el desarrollo económico local, i.e. el CODEPES?
- ¿Qué puede aportar el APEMIN II a través del cofinanciamiento de proyectos y asistencia técnica?

2.1 Levantamiento de información

Se aplicó un enfoque mixto que se compone de tres pasos.

1. La revisión de documentos, en particular las bases legales que determinan las competencias de los municipios en el desarrollo económico local, y estudios que se habían elaborados en el marco del Programa APEMIN II tal como el “Diagnostico del sector agropecuario y otros empleos alternativos en siete municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II”.
2. La realización de entrevistas individuales con los Alcaldes en los municipios beneficiarios, miembros del Concejo Municipal y otro personal del Gobierno Municipal encargado con el desarrollo económico, además con organizaciones gremiales empresariales, representantes de diversos rubros productivos, asociaciones productivas y empresarios (para detalles, vea los cuestionarios en el anexo)
3. La realización de reuniones / mini talleres participativos con representantes del sector publico por un lado y con los actores privados por otro lado. Para detalles, vea la documentación de un ejemplo de un taller en el anexo. En el caso del los actores productivos, se ha intentado reunir a representantes de un rubro o perteneciendo a la misma cadena productiva, aplicando el siguiente instrumento de análisis de las “Cinco Fuerzas”. Se trata de un concepto analítico que fue desarrollado por Michael Porter, que es muy útil para analizar la posición competitiva y los retos estratégicos de un sector, un rubro, un cluster o una empresa.

Analisis Cinco Fuerzas de Michael Porter



2.2 Análisis de la información

Para analizar la información levantada de manera sistematizada, se ha ajustado el esquema de la “Competitividad Sistémica” del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD), a parámetros específicos del nivel local. Así se ha desarrollado un esquema analítico que permite obtener un mejor entendimiento acerca de una localidad determinada (en este caso los municipios beneficiarios del Programa APEMIN II) y de las características que influyen su competitividad económica. Las características se sistematizan en cuatro niveles que están relacionados entre sí, por ello se habla de una competitividad sistémica.

El esquema sirve también para realizar un benchmarking. Puesto que las características definen la diferencia entre buenas y malas precondiciones para exitosamente implementar iniciativas de desarrollo económico local, sirven como indicadores para comparar las precondiciones en cada municipio. La tabla abajo indica las precondiciones ideales que se puede encontrar en una localidad, de tal manera sirviendo como indicadores meta en un ejercicio de benchmarking.

N I V E L	Factores relevantes para estimular el desarrollo económico sostenible en el ámbito local (indicadores)	Actores claves
M E T A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de actores para definir objetivos y estrategias de desarrollo económico de manera concertada. ▪ Prioridad política en fomentar el desarrollo económico. ▪ Capacidad de actores para implementar actividades específicas que se ve útil para lograr los objetivos. ▪ Capacidad de actores para colaborar con otros actores, sobre todo en cooperación público-privada, con canales de comunicación funcionando. ▪ Empresarios son representados en el Concejo municipal. ▪ Funcionamiento de un CODEPES. ▪ Existencia de un ámbito de confianza e innovación. ▪ Emprenderismo tiene un imagen positivo . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno Municipal ▪ CODEPES ▪ Comité de Vigilancia ▪ Empresas ▪ Asociaciones empresariales y cámaras ▪ Sociedad civil
M A C R O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manejo presupuestario sólido ▪ Capacidad financiera de inversión en proyectos del desarrollo económico por parte del Gobierno Municipal. ▪ Voluntad de invertir en proyectos del desarrollo económico (70% de los recursos HIPIC se destinan a financiar proyectos productivos). ▪ Capacidad de la administración municipal para generar un entorno empresarial favorable con poca burocracia innecesaria; simplificación de tramites. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno Municipal ▪ Administración Municipal ▪ Otras entidades publicas que influyen en las operaciones empresariales
M E S O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de proyectos del Gobierno Municipal para promover activamente el desarrollo económico y la generación de empleos. ▪ Existencia de instituciones efectivas del fomento productivo (capacitación, incubadoras, organismos financieros, etc.). ▪ Existencia de cámaras y asociaciones empresariales (número). ▪ Coherencia del actuar municipal con otras instituciones del fomento productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas ▪ Asociaciones empresariales y cámaras ▪ Organismos financieros ▪ Gobierno Municipal ▪ Universidades ▪ Centros de capacitación ▪ Servicios de desarrollo empresarial, etc.
M I C R O	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red de empresas especializadas y competitivas. ▪ Orientación a la demanda con estrechas relaciones con clientes. ▪ Conocimiento de los competidores. ▪ Amplias relaciones de cooperación empresarial con proveedores y subcontratadores, relaciones en cadenas productivas y clusters. ▪ Cooperación inter-empresarial formalizada y efectiva en asociaciones y cámaras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas grandes ▪ PyME ▪ Microempresas ▪ Clusters ▪ Asociaciones empresariales ▪ Cámaras, etc.

3 INFORMACIONES ACERCA DE LOS MUNICIPIOS VISITADOS

3.1 ORURO

3.1.1. Informaciones Generales:

El municipio de Oruro es la capital del Departamento de Oruro. Desde la separación del Distrito 6 con carácter rural, que ha sido establecido como municipio independiente, el Municipio de Oruro es completamente urbano. Oruro sufrió una bajada económica hasta 2003, en 2004 hubo nuevamente un crecimiento positivo y para 2005 se registra hasta el momento un crecimiento en 2,25% según datos de la Cámara de Industria de Oruro.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor de Desarrollo Económico Local y Hacienda: Bajo esta Oficiala funcionan tres Direcciones: Ingresos, Finanzas, y Desarrollo Económico Local. El Director de Desarrollo Económico Local apoyará a la productividad y será persona de contacto para el empresariado, pero todavía no ha sido contratado. El Oficial Mayor, quien mientras tanto sería el encargado para el desarrollo económico, según opinión de los empresarios locales no cumple con sus funciones de manera satisfactoria

Director de Planificación: Planifica la infraestructura. Parece que ve su rol principalmente en elaborar las disposiciones legales para concesiones con las cuales se otorga terrenos a microempresas. Debería encargarse también del ordenamiento territorial municipal, pero se recibió la información de que no exista una política respectiva.

Encargado de la Unidad de Desarrollo Organizacional: Adjudica la tarjeta empresarial

3.1.2 Nivel Meta

En la entrevista con la misión de APEMIN II, el Alcalde expresó su voluntad de asumir un enfoque productivo en su gestión municipal. Pretende volverse en Municipio Productivo a través de la implementación de tres pilares:

1. Municipio Facilitador (a través de otorgar infraestructura y terrenos)
2. Municipio Promotor (a través de promocionar Oruro a inversionistas, tipo mercadeo municipal)
3. Municipio Incentivador (a través de incentivos tributarios).

En la realidad sin embargo, surge la impresión que al Municipio falta un enfoque consistente para volverse promotor del desarrollo económico local, en lo que se refiere a dos aspectos:

- a. Respecto a cuáles son las vocaciones productivas del Municipio.
- b. Respecto a qué es lo que requiere el sector privado (desde la MyPE hasta la gran empresa) del Gobierno Municipal para desarrollar dinámicamente sus operaciones empresariales?

a. Vocación productiva: El Gobierno Local y los representantes empresariales no comparten una opinión común. El Gobierno Local identifica la vocación en comercio (sobre todo informal) y minería, mientras la industria manufacturera ni siquiera está mencionada. Los representantes de las organizaciones productivas, en cambio, ven las ventajas competitivas locales en servicios logísticos y transporte, turismo y hotelería y el sector de procesamiento de productos regionales (camélidos, quinua, leche, hortalizas). Hay que destacar que el comercio, independiente de su tamaño, no es un sector dinámico, debido a la informalidad y el contrabando, además los comerciantes cambian constantemente sus productos lo que impide una especialización profesional.

b. Aportes municipales para facilitar las operaciones empresariales: Se puede dar dos ejemplos que ilustran una realidad poca promotora: Primero, un empresario quien se acerca al municipio con una consulta o demanda, no sabe a quién se debe dirigir, ya que todavía no se ha designado a un funcionario técnico municipal de desarrollo económico (aunque exista la Oficialía de Desarrollo Económico) que puede funcionar como persona de contacto a consultas empresariales. Segundo, el municipio no cuenta con una política de ordenamiento territorial que facilita la actividad empresarial. La CIO solicitó ya a la gestión anterior que se le otorgara un terreno en una ubicación central definida para instalar un parque industrial eco-eficiente. Verbalmente, el municipio lo aprobó, pero nunca delimitó del terreno. Más bien, paralelamente se vendió lotes para viviendas en el mismo terreno. Luego la CIO decidió trasladar el parque industrial al distrito de Guajara (¿) que queda mas afuera de la ciudad. Nuevamente, el municipio no efectuó las delimitaciones, esta vez ya bajo la gestión actual. Por la falta de respuesta del Gobierno Municipal la CIO ha tomado la iniciativa y está negociando para comprar un terreno privado propio a instalar el parque industrial.

En lo que se refiere a la cooperación publico-privada, existe un CODEPES en Oruro. Según la normativa, su rol consiste en canalizar las demandas del empresariado, apoyar al Gobierno Local en desarrollar una estrategia productiva, proponer proyectos al PDM y hacer el seguimiento que se los ejecutan en los POAs respectivos. Además debe asegurar que el 70 por ciento de las transferencias que llegan de los fondos HIPIC se designe hacia proyectos productivos. En su gestión actual el CODEPES ha conseguido tres resultados: (i) decisión municipal de crear una Oficialía Mayor de Desarrollo Económico Sostenible, (ii) instalación de un parque industrial y (iii) ejecución de la Feria a la Inversa. Llama la atención que aunque todas las organizaciones productivas que pertenecen al municipio tengan el derecho en integrarse al CODEPES, un numero relevante de ellos no asiste, principalmente debido al individualismo institucional que rige en estas organizaciones.

Cabe mencionar que aparte del CODEPES se ha formado un Concejo de la Competitividad Departamental encabezado por la Federación de Empresarios Privados de Oruro (FEPO) que involucra a actores privados y

públicos (Alcalde, Prefectura). Pretende fomentar la profundización de cadenas productivas y lograr la exportación en quinua, camelidos, ajo, cebolla, y textiles. Evidentemente es un gremio que no incluye las organizaciones de las MyPEs, y por motivos de concurrencia personal la CIO tampoco fue convocada a asistir.

3.1.3. Nivel Macro:

Los ingresos propios del municipio son altos (alrededor de 40 por ciento de los ingresos totales) y se componen de los impuestos a los inmuebles; los impuestos a vehículos; tasas por servicios, lo que incluye aprobaciones; las licencias municipal de funcionamiento; tributos (p.e. para registros ambientales, establecido por ordenanza municipal); además ingresos no tributarios que son alquileres y ventas de terrenos.

Para aumentar los ingresos propios en particular de los impuestos a los inmuebles, que en los últimos 10 años no han variado aunque el municipio ha crecido, el municipio requiere de un nuevo ordenamiento territorial. Además se puede aumentar los ingresos a través de acometer la informalidad de unos 30,000 comerciantes, algo que favorecería al mismo tiempo al comercio formal que tiene que medirse con esta competencia desleal.

Al contrario de lo que expresa la Alcaldía en lo que se refiere a su filosofía del enfoque productivo, existen quejas sobre practicas ilícitas en las licitaciones municipales. Un consorcio de pequeños productores (FEDEPLO, CADER, CADEPIA, bananeros, panaderos, etc.) ha postulado en una licitación municipal para proveer los desayunos escolares. Las quejas se dirigen hacia la discriminación de pequeñas empresas y hacia practicas ilícitas en el contexto de la licitación. Han anunciado que van a pedir una fiscalización de la evaluación y selección de propuestas. Cabe mencionar que la misión no puede opinar acerca de este asunto por falta de información sustentada.

3.1.4 Nivel Meso:

A pesar de las deficiencias antes indicadas, el Gobierno Municipal también realiza proyectos a favor del sector privado, para mencionar algunos:

- El convenio entre el Gobierno Municipal, CedeMyPE (Programa de Bonos que subsidia la adquisición de servicios empresariales por parte de la MyPEs) y el nuevo Mercado Bolívar para obtener un certificado del buen manejo de bienes de consumo y desarrollar una marca comercial de un mercado limpio. CedeMyPE subsidia las capacitaciones en higiene sanitaria con los comerciantes de alimentos.
- La feria de la inversa, que aumenta la transparencia publica, ya que las diversas entidades publicas exhiben sus adquisiciones de bienes y servicios que están programadas a un corto plazo. Las empresas proveedoras pueden informarse sobre los requerimientos de las licitaciones y los criterios de selección.
- La provisión de instalaciones a empresas que quieren instalarse en el parque industrial operado por el CODEPES.

3.1.5. Nivel Micro:

Como ya fue mencionado, no existe una visión compartida acerca de las vocaciones productivas en Oruro. A continuación se mencionarán las vocaciones principales con potencialidad de dinamizar la economía local, tal como han sido indicadas a la misión por parte de los representantes del sector privado:

Transporte

Debido a la ubicación comercial estratégica entre Brasil y Argentina por un lado y los puertos chilenos por otro lado, Oruro cuenta con una ventaja competitiva de sus servicios logísticos y de transporte. Actualmente están surgiendo varias propuestas que pretenden desarrollar esta ventaja, tal como el proyecto del “Puerto Seco”.

Turismo

La FEPO ve el turismo como ventaja estratégica, debido a la ubicación en el camino a Uyuni, donde viajan muchos turistas. El reto consiste en encontrar y comercializar mejor los atractivos turísticos para que el turista no solamente pase sino se quede más tiempo en la ciudad antes de continuar a Uyuni. Se pretende hacer mejor uso del título de Patrimonio de la Humanidad que fue otorgado por la UNESCO. Una actividad actual es elaborar un inventario del carnaval, además esta previsto realizar un seminario con expositores brasileños. Sin embargo, no quedan por hacer proyectos concretos donde APEMIN II podría apoyar.

Procesamiento productos regionales

Se ve oportunidades de negocios en procesar y comercializar productos regionales tal como de camélidos, quinua, leche, hortalizas, artesanía. En tejidos los empresarios son bien organizados, sobre todo los de la producción de alfombras con fibras de lana de ovino y camélido. Se han unido, han realizado estudios de mercado y ahora exportan a Francia y EEUU. También los productores de charque y quinua se desarrollan muy dinámicamente. Los ganaderos lecheros a través de su Federación Departamental de Productos Lecheros (FEDEPLO) han abierto una comercializadora en Oruro (“Vaquita Andina”) donde se venden productos derivados de leche directamente al consumidor final.

Productores de este segmento ya se han organizado a fin de poder ofrecer paquetes de alimentos. Por ejemplo, han formado una asociación accidental y están postulando en una licitación municipal a proveer los alimentos para el desayuno escolar. También se está intentando proveer restaurantes en Oruro con productos regionales.

Proyecto del Centro Comercial

Proyecto del Centro Comercial: La Cámara Departamental de Micro y Pequeñas Empresas (CADER), que tiene una oficina en Oruro pero reúne a productores agropecuarios de todo el Departamento de Oruro, pretende instalar un Centro Comercial en que se comercializan los productos agropecuarios de sus afiliados (carne de camélidos, charque, hortalizas, quinua, papas, habas, etc.). Surgió la idea a fin de independizarse de los intermediarios y compradores al por mayor. Con el Centro Comercial se puede vender directamente al consumidor final y obtener mejores precios. El Presidente de CADER quiere acudir a APEMIN II para el financiamiento del Centro.

En La Paz la misión recibió informaciones de parte de un inversionista europeo, que prevé instalar un gran matadero en Oruro para procesar y exportar carne de camélidos a Europa. Se arma el proyecto privado en conjunto con la Cooperación Suiza y el *Swiss Import Promotion Programme* (SIPPO), previsto a generar alrededor de 160 puestos de trabajo. Según las informaciones recibidas, ya se ha logrado obtener el financiamiento por un banco, ya se conoce todos los requerimientos acerca del diseño y la construcción de la instalación de acuerdo a los requerimientos sanitarios que impone la Comisión Europea en Bruselas, se está negociando con los arquitectos certificados a construir tal instalación, y se ha abierto primeros canales de la exportación de la carne. Lo que todavía hace falta es acordar con el Gobierno Municipal acerca de la ubicación del matadero. El inversionista intenta armarlo en Oruro por la buena conexión por carretera al aeropuerto de La Paz y a los puertos chilenos. Es importante que APEMIN II se informará continuamente acerca del estado de avance del proyecto, ya que caso que el matadero se realice, deberá influir en las evaluaciones de la viabilidad de cualquier proyecto futuro relacionado al procesamiento de la carne de camélidos. Si deseado la misión puede poner a disposición los datos de contacto del inversionista europeo.

3.1.6. Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: La situación presupuestaria dota el Gobierno Municipal con suficientes medidas financieras para apoyar proyectos que promueven el desarrollo económico local, aunque sea en escala limitada. La decisión acerca de la utilización de los fondos se coordina con el CODEPES. En principio, en Gobierno Municipal está dispuesto a generar espacios de desarrollo económico local, sin embargo falta todavía poner en practica esta predisposición.

Por presión política del CODEPES se ha creado el cargo municipal de un Oficial de Desarrollo Económico Local. Aunque todavía falta la contratación de una persona adecuada, en el futuro puede volverse en la persona clave de contacto con el municipio para cualquier consulta por parte de un empresario, sea de uno existente, o de un inversionista local o externo. Sería incluso una posibilidad para crear una ventanilla única municipal.

Debilidades: Ha surgido la impresión que el Gobierno Municipal responde a las demandas del sector privado en particular cuando se trata de proyectos grandes y prestigiosos, tal como es el Puerto Seco. En cambio, cuando se trata de apoyar a la PyME o aún microempresa, el municipio no responde de manera adecuada. Adicionalmente, carece de un enfoque consistente y de los instrumentos adecuados que permitiría implementar una gestión productiva efectiva.

Nivel de los actores productivos

Fortalezas: Las empresas formalizadas son bien agremiadas en una diversidad de organizaciones productivas. Aunque no sean todos, por lo menos una parte de los actores productivos se ha organizado en el CODEPES e intenta activamente canalizar sus demandas hacia el Gobierno Municipal. Los primeros resultados se reflejan en la realización de la Feria de la Inversa y la formación de una Oficialía Municipal de

Desarrollo Económico Local. Los empresarios empiezan a entender que se benefician también de una cooperación que intensifica las relaciones interempresariales, por lo tanto el CODEPES y la CIO están cada uno por instalar un parque industrial que debe apoyar a profundizar los enlaces empresariales en distintas cadenas productivas.

Debilidades: A pesar de las iniciativas mencionadas, en general todavía falta una comunicación y coordinación efectiva entre las diversas organizaciones gremiales de los sectores empresariales. En particular se nota una carencia entre las organizaciones que representan a las MyPEs y las que representan a la mediana industria. La distancia entre estos dos segmentos o tramos de empresas obstaculiza una articulación efectiva y la definición de intereses comunes. De tal manera reduce tanto el poder de negociación del sector empresarial frente a los actores públicos como también las ventajas competitivas que resultan de una articulación interempresarial en forma de subcontrataciones, provisión de insumos, alianzas tecnológicas, etc. Concretamente, la falta de coordinación se refleja en el plan de instalar dos parques industriales, uno por la CIO y el otro por el CODEPES, pero los dos con rubros parecidos. Reduce las oportunidades de encadenar diferentes empresas dentro de una cadena productiva a fin de acelerar desarrollos tecnológicos y generar productos con un elevado valor agregado. Hubiera sido más efectivo y eficiente instalar un solo parque industrial, de tal manera concentrando microempresas, pequeñas y medianas empresas en un solo lugar a fin de poder mejor desarrollar relaciones interempresariales.

Esta falta de organización se evidenció también en el taller de intercambio al cual la misión convocó todos los gremios productivos orureños. El taller evidentemente brindó la primera oportunidad a estos actores para intercambiarse sobre aspectos afectando su competitividad a nivel local, incluyendo el rol del Gobierno Municipal. En el programa del taller se puso atención específica en la cooperación con las Autoridades Municipales, resultó que esto era un tema de gran preocupación, por las deficiencias del Gobierno Municipal que se han explicado anteriormente.

Los actores privados se dieron cuenta que deberán salir de sus egoísmos institucionales, por ello acordaron articular mejor sus demandas frente al Gobierno Municipal, para que se vuelva más promotora para las empresas orureñas. Como paso concreto, se acordó formar círculos núcleos sectoriales. En el contexto del ajuste al PDM que se realizará hasta fines del año presente, que se reunirán previamente a las negociaciones con las Autoridades Locales para acordar sobre proyectos a ser insertados al PDM.

3.1.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

El Gobierno Municipal ha anunciado a solicitar apoyo de APEMIN II a fin de poder ajustar el PDM. Se recomienda a APEMIN II que apoye en este ajuste. A través de la asistencia técnica se debe asegurar tres aspectos claves para que se elabore un PDM sustentado:

1. Que se elabore un PDM que sirve como orden orgánico de la gestión municipal de la manera que, en vez de listar obras y proyectos aislados,

más bien articula estos proyectos bajo la lógica de los objetivos de la gestión municipal.

2. Que no sea el consultor y el Alcalde elaborando el documento solos, sino en cooperación con los actores privados y sociales.

3. Que el Gobierno Local haga una convocatoria amplia, involucrando también a los actores productivos, que a la vez pasada prácticamente no asistieron.

Requerimientos de capacitación: El Gobierno Municipal debería recibir capacitaciones acerca de los conceptos básicos del desarrollo económico local con fines de sensibilización. Debería tratar aspectos sobre qué es DEL, cuáles son los objetivos, cuál es el rol del municipio en ello, cuáles son los mecanismos centrales, y quién participa. Es recomendable presentar algunas experiencias concretas desde otros países latinoamericanos. Adicionalmente, se recomienda capacitar acerca de instrumentos tal como diagnósticos participativos de cadenas productivas, la identificación de encadenamientos entre distintos rubros, promover la creación de empresas y la gestión de la cooperación interinstitucional a fin de aumentar el contenido tecnológico en los productos y su competitividad. Ya que se trata de fomentar acciones concertadas entre los actores públicos y privados, se debería capacitar también a personas líderes de las organizaciones productivas.

Como aspecto específico para el caso de Oruro se recomienda introducir el concepto de la ventanilla única, que se ha establecido en el desarrollo económico local como una buena práctica durante los últimos años. La ventanilla única ofrece un punto de primer acceso tanto para inversionistas, empresas existentes y formadores de empresas. Ahí reciben informaciones acerca de terrenos industriales y comerciales, parques industriales, precios de servicios municipales, impuestos y tributos municipales, tramites y documentación requerida, etc. Está previsto introducir este instrumento en las capacitaciones en la segunda fase de la misión, ya que esta poco conocida en los municipios beneficiarios de APEMIN II.

Acerca de los proyectos productivos propuestos

Proyecto del Centro Comercial: Este proyecto vale ser considerado a ser financiado por APEMIN II, caso que CADER se acercará al Programa con este pedido. Ofrece abrir nuevos canales de comercialización para los productores de productos agropecuarios y aumentar los ingresos mediante la venta directa al consumidor final. Sin embargo, se deberá poner atención en que la propuesta contenga un concepto sustento y efectivo de la parte de gestión del centro, incluyendo un sistema de acopio de los productos, la gestión administrativa del centro, el control financiero, etc. Probablemente APEMIN II debería combinar el financiamiento con una asistencia técnica que apoya en elaborar el plan de negocio detallado que debe abarcar todos estos aspectos. La FEDEPLO ha instalado exitosamente una comercializadora de productos lecheros en Oruro, llamada "Vaquita Andina". Se recomienda acordar con ellos acerca de una transferencia de sus experiencias en la formación de la comercializadora, de tal manera aprovechando sus conocimientos.

**Proyecto del
Centro Comercial
de productos
agropecuarios
regionales**

3.2. HUANUNI

3.2.1 Informaciones Generales:

Según el último censo, 25,000 habitantes viven en Huanuni. Sin embargo, desde la escalada de precios para estaño, plata, zinc y otros metales a partir del año pasado, han venido personas de afuera al municipio en búsqueda de oportunidades de ingresos en la minería, que nunca han sido registrados. La Alcaldía desconoce la cantidad exacta, pero estima que actualmente deben vivir unos 50,000 habitantes en el municipio.

Según las informaciones de la Alcaldía, el 80% de la población económicamente activa de Huanuni, se dedica a la minería. Aunque, considerando el gran número de personas que se dedican al comercio de distinto índole y a otros servicios, esta cifra parece algo exagerada y más bien histórica, está cierto que la minería es la actividad económica dominante en el municipio bajo el criterio del fuente de ingreso de la población. Forma la identidad municipal, por lo menos en los que se refiere a los distritos urbanos.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor: Es el técnico que puede apoyar en la formulación de proyectos

Presidente y Vicepresidente del Concejo: Representan los intereses de actores productivos de distintos rubros

3.2.2 Nivel Meta

El Alcalde viene del sector minero, con buenos enlaces con las cooperativas. Por este motivo su interés principal en el tema productivo está vinculado con actividades que favorecen a la minería, y contempla menos las posibilidades de diversificar la economía local a fin de no depender demasiado de las coyunturas de un solo sector. Pero, al otro lado supuestamente tampoco rechaza iniciativas que prosiguen la diversificación productiva, solamente que no tomará la iniciativa propia.

El Presidente y el Vicepresidente del Concejo Municipal son más abiertos para promover el desarrollo económico local. En particular el Vicepresidente da la impresión que esté dinámico y con las ganas de generar un cambio en la gestión productiva del municipio. Por insistencia del Concejo ha resultado el plan de formar una Dirección de Desarrollo Rural y Medio Ambiente. Sin embargo, al mismo tiempo hay que estar consciente de que el intercambio de información entre la Alcaldía y el Concejo no es fluido y frecuentemente no se traspasen documentos que deberán llegar también al Concejo.

Existen algunas ideas acerca de las potencialidades locales, tanto en el turismo (museo de la minería) como en la ganadería de camélidos, sin embargo ninguna idea está fundamentada o elaborada. La gestión actual

no conoce la Estrategia Productiva Municipal y las vocaciones productivas definidas en el año 2004 por la gestión anterior. En general, ella no ha dejado la documentación de su Gobierno. No se conoce ni al PDM, que viene del año 2003 (elaborado por la consultora COMIN), y que nunca ha sido aprobado por el Concejo anterior. Al final del año presente el municipio deberá ajustar el PDM. Quiere solicitar el apoyo de APEMIN al respecto.

En cuanto se refiere a la cooperación entre el municipio y la base empresarial, esto solo se realiza en el contexto de la elaboración del POA y en las reuniones de los cabildos (reuniones comunitarias). Aún no se ha establecido un CODEPES, a pesar de que el Alcalde nos informó que había llamado a una convocatoria. La falta de respuesta de los empresarios se debe evidentemente a los conflictos entre representantes de distintos rubros cuando se había convocado a formar un CODEPES durante la gestión anterior. Habían sido provocados por la dominancia de los representantes mineros con sus intereses muy particulares.

3.2.3 Nivel Macro

La gestión anterior no ha dejado la documentación acerca de sus actividades, que obstaculiza la elaboración del POA, ya que faltan por ejemplo los estados financieros anteriores. No obstante, queda obvio que el presupuesto esta sumamente estrecho, debido al endeudamiento del municipio. En este año se calcula que no quedan mas de 8,000 BOL (800 EURO) para inversiones, aunque recibe desde la coparticipación tributaria 4,000,000 BOL (400,000 EURO).

Similar a la situación en Antequera, no se conoce la medida adecuada que permitirá recaudar ingresos de la empresa minera RGB Huanuni. No paga ningún impuesto o tributo al municipio. Sus regalías consigna a La Paz, desde donde se las transfieren a la Prefectura de Oruro. Ya que la normativa boliviana concede a las empresas mineras un tratamiento fiscal específico, el municipio no puede beneficiarse de esta actividad económica importante en su jurisdicción, por ejemplo en forma de cobrar el patente de funcionamiento. Ha sido presentada al Senado una petición a la modificación de esta normativa, pero no se sabe sí y cuándo pasará.

El Gobierno Municipal contempla aumentar los ingresos propios a fin de obtener una margen de acción para invertir en la creación o la promoción de microempresas. Por ejemplo, pretende adquirir un tributo de 1 BOL por cada uno de los 30,000 sacos de minerales que aproximadamente se explotan por mes en Huanuni. Esto requiere de una emisión de una ordenanza municipal correspondiente. El obstáculo consiste en la falta de conocimiento de la Alcaldía y del Concejo acerca de los pasos a proseguir para emitir ordenanzas.

3.2.4. Nivel Meso

Por el alto grado de endeudamiento, el municipio no tiene grandes espacios de acción para realizar proyectos que fomentan la economía local. Sin embargo, desde el Concejo Municipal se ha recibido una idea interesante para un proyecto en el ámbito de medioambiente:

Proyecto municipal de recogida de basura

Proyecto de recogida de basura: El río de Huanuni tiene un inmenso problema medioambiental por la contaminación resultando primero de los residuos tóxicos de la empresa minera, por otro lado de las grandes cantidades de basura domestica e industrial de la población. La contaminación afecta hasta el Lago Poópo, donde desemboca el río. Con la entrada del socio suizo en la empresa minera se espera que la contaminación por substancias toxicas mineras será reducida en el futuro. Pero la contaminación con basura domestica e industrial solamente puede ser confrontada por la misma población de Huanuni. En la actualidad no se cuenta con un sistema de recogida de basura. El Concejo Municipal está consciente del problema y pretende incentivar la creación de una asociación o microempresa, compuesto por mujeres y/o jóvenes, que se encarga de recoger y reciclar la basura. Implicaría la necesidad de instalar un vertedero de basura municipal.

Proyecto municipal de apertura del valle X

Proyecto municipal de apertura del valle X: En el valle disperso (nombre?) rige un microclima que permita cultivar hortalizas (cebollas, maíz, zanahoria, etc.), pero falta el acceso al valle que obstaculiza las posibilidades de comercialización. Hasta el momento, solamente se baja al valle por pie. La idea del Concejo consiste en obtener una apertura por la montaña (3-4 kilómetros), financiado por APEMIN, y luego complementar el acceso con un camino vecinal, construido por el municipio. El Concejo prevé acudir a APEMIN para proponer este proyecto, sin embargo dependerá de su persistencia de convencer a la Alcaldía.

3.2.5 Nivel Micro

Aparte de la minería que indudablemente que en este momento es el fuente mas importante de ingresos de la población por lo menos en la parte urbana, y que ya está apoyada por proyectos de APEMIN II, los siguientes rubros pueden brindar potencialidades de crecimiento económico local:

Agricultura

De las 34 comunidades (ayllus) de Huanuni, 15 son miembros de la Asociación Mixta de Camélidos y Artesanía (AMCA) a fin de promover actividades de ganadería de camélidos (10,000 animales) en la parte rural dispersa. El nivel organizativo es muy incipiente. Se quiere entrar en la profundización de la cadena productiva de camélidos, por una parte en la producción de carne (existe un pequeño matadero y una secadora de charque), por otra parte en la artesanía (existen dos centros artesanales con telares). La idea se encuentra aún en un estado tan inicial, que no se ha definido ningún proyecto.

3.2.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: En el Concejo Municipal se encuentran personas que están abiertas para promover iniciativas del desarrollo económico local. Cuentan con varias ideas, pero aun no fundamentadas ni elaboradas. Dependerá de la iniciativa de estos agentes municipales en volverlas realidad. Un seguimiento mas estrecho por parte del equipo de AMENIN II puede apoyarles en definir mejor, cuales pueden ser iniciativas en los cuales el

municipio puede asumir un rol promotor en desarrollar ventajas competitivas locales y cómo se arma proyectos concretos.

Debilidades: Las personas motivadas en el Gobierno Municipal carecen de conocimientos en la gestión municipal estratégica, formulación de proyectos, emisión de ordenanzas municipales y otras herramientas para poner en práctica las ideas que tienen.

Carecen de la credibilidad necesaria en la base productiva para motivarle en entrar a actividades concertadas entre el sector público y privado. Un indicador para esto consiste en la falta de respuesta por parte de los actores productivos a la convocatoria del CODEPES.

Nivel del los actores productivos

Debilidades: Los actores productivos tienen una perspectiva sumamente individualista. No cuentan con ninguna organización o se encuentra en un nivel incipiente, como es el caso con AMCA. Aquí los responsables aún no entienden, como se puede crear cooperaciones dentro de la cadena de camélidos a fin de profundizarla, quiere decir establecer relaciones de provisión de materia prima, subcontratación u otras formas entre los productores de camélidos y los que procesan la carne y la fibra.

En el caso de los cooperativistas mineros les cuesta cooperar con otros rubros fuera de la minería y considerar intereses comunes. Se concentran principalmente en sus intereses sectoriales.

Fortalezas: Sin embargo lo antes mencionado, la Federación Departamental de Cooperativas Mineras (FEDECOMIN) ha mencionado su disposición de convocar a los otros rubros locales para reunirse en un nuevo ensayo de formar un CODEPES. Además se admite que se debe diversificar la economía hacia rubros que se basen en recursos renovables.

Tanto los actores públicos como privados con las cuales la misión se reunió, se concentran en los rubros tradicionales como la agricultura y la ganadería. Lo que queda fuera de la perspectiva son las potencialidades que puede ofrecer el sector de servicios, tal como el comercio, la gastronomía o los transportistas. No se contemplan las oportunidades de negocios que se pueden ofrecer dentro de estos sectores, y tampoco los encadenamientos con los sectores tradicionales. Faltan por ejemplo ideas que miran los vínculos entre la producción de carne de camélidos y charque por un lado y los restaurantes locales por otro lado que podrían servir comidas típicas con productos agropecuarios locales.

3.2.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

El Gobierno Municipal tiene que cumplir sus funciones con escasos recursos humanos, por lo tanto quiere solicitar apoyo de APEMIN II a fin de poder ajustar el PDM. Se recomienda a APEMIN II que apoye a Huanuni en esto, y combinarlo con una asesoría para definir objetivos y estrategias claros acerca de la gestión municipal en el ámbito productivo. Así sería posible adoptar una estrategia productiva en base de ventajas competitivas locales y diversificar hacia nuevas fuentes de ingreso.

Requerimientos de capacitación: Con el escaso conocimiento que el Gobierno Municipal tiene acerca del desarrollo económico local, es recomendable ofrecerle una capacitación que trate los aspectos básicos. Quiere decir se debería tratar aspectos sobre qué es DEL, cuáles son los objetivos, cuál es el rol del municipio en ello, cuáles son los mecanismos centrales, quién participa, etc.

Complementariamente, se recomienda transferir conocimientos ligados a la normativa boliviana; en particular sobre

- el concepto, el rol, los integrantes y la convocatoria de un CODEPES y
- la diferencia entre inversiones en sectores productivos y sociales,
- el procedimiento legal para emitir una ordenanza municipal.

Con relación a la conformación del CODEPES, la misión acordó con el Alcalde apoyar a través de realizar un evento en conjunto con los actores productivos que prevé una capacitación sobre el concepto, la concertación de actores y su implementación a través de acordar un plan de trabajo.

Con relación a los problemas que enfrenta AMCA, los miembros del Concejo Municipal podrían ser actores claves en dar un empuje inicial para apoyar a los afiliados en organizarse mejor. Los pueden invitar a una reunión y facilitar la aclaración de mecanismos de organización en la cadena productiva. Puede ser un aporte relevante para iniciar un proceso de crear una microeconomía local en el sector de camélidos. Por supuesto, representantes del Gobierno Municipal deberían tener la predisposición en involucrarse en este proceso. En caso que si, deberían ser asesorados por APEMIN II a través de su componente fortalecimiento municipal en moderar este proceso de desarrollo organizacional. Conviene asociarse también con la Asociación Departamental de Camélidos en este ejercicio.

Acerca de los proyectos productivos propuestos

Proyecto de recogida de basura: Este proyecto vale ser evaluado por APEMIN a ser apoyado, sea a través del componente de infraestructura o a través del componente de personas vulnerables (pago temporal de salarios para los afiliados de la asociación). Para que el proyecto se sustente a largo plazo, primero se debería brindar a los afiliados capacitación técnica y de gestión (cómo formar una asociación de recogida de basura y qué implica), segundo se debería asegurar con el municipio un financiamiento a largo plazo, por lo cual existen en principio tres posibilidades (que todas requieren de un acompañamiento y asesoría al Gobierno Municipal):

- 1.) Elevar una tarifa por parte del municipio, lo que probablemente resulta difícil, ya que los habitantes por lo general rechazan el pago de tarifas por un servicio municipal.
- 2.) Se puede vincular este proyecto con los planes de cobrar una tarifa por cada saco de meta que explota la empresa minera, las microempresas y cooperativas mineras. Con estos ingresos propios que genera para el presupuesto municipal se puede financiar la asociación de basura.
- 3.) Firmar un convenio con la empresa minera para financiar la recogida de basura. COMSUR S.A. ha formado una organización

Proyecto municipal de recogida de basura:

social y medioambiental que apoya a proyectos de este tipo. APEMIN II puede apoyar a facilitar el contacto.

Proyecto municipal de acceso al valle X

Proyecto municipal de obtener acceso al valle X: Se recomienda que APEMIN II considere la financiación de la apertura de un acceso al valle, ya que posibilitar la comercialización de la hortaliza a Llallagua y otros mercados que generaría efectos de ingresos. Sin embargo, es importante que se firme un convenio con el municipio, donde este se compromete a complementar el acceso con un camino vecinal, una vez que esté la apertura.

En términos generales, si APEMIN pretende recibir proyectos productivos alternativos y de infraestructura desde Huanuni, se recomienda entrar en una promoción más activa frente a los actores productivos. También requiere un seguimiento a la formulación de las propuestas, ya que el conocimiento técnico es sumamente bajo. Según las informaciones que hemos recibido, no existe una ONG en Huanuni que sea capaz en asumir estas tareas. Al otro lado, los actores mismos, excepto las cooperativas mineras, son demasiado tímido e inseguro para acudir activamente a APEMIN.

Un acompañamiento de la misión DEL por parte de representantes del equipo técnico de APEMIN II, en particular del ámbito de proyectos productivos alternativos y de infraestructura, hubiera sido conveniente, ya que la misión se vio confrontada con una serie de preguntas acerca de la naturaleza de proyectos, los criterios de elegibilidad y los procedimientos de aplicación y selección.

3.3 POÓPO¹

3.3.1 Informaciones Generales:

Según el último censo, 5,600 habitantes viven en Poópo. Sin embargo, desde la escalada de precios para estaño, plata, zinc y otros metales a partir del año pasado, han venido personas de afuera al municipio en búsqueda de oportunidades de ingresos en la minería. La Alcaldía desconoce la cantidad exacta, pero estima que la población debe haber aumentado en hasta un 10 por cientos.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor: Es el técnico que puede apoyar en la formulación de proyectos

¹ Para datos estadísticos adicionales vea el informe "Diagnostico del sector agropecuario y otros empleos alternativos, en 7 municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II", 2004

3.3.2 Nivel Meta

El Alcalde, aunque tenga en principio buena voluntad de promover el tejido productivo, esta poco ligado al ámbito empresarial y le falta un enfoque estratégico. Por un lado está consciente del beneficio que resulta del fortalecimiento de rubros alternativos y conoce también las iniciativas que se han efectuado en su municipio en las cuales se ha logrado a entrar en actividades innovadoras. Ve potencialidades para el futuro en primer lugar en el turismo, y luego en la agricultura. Por otro lado, con el buen desarrollo que da la actividad minera en este momento y la cantidad de mano de obra que absorba, no existe la presión suficiente para el Gobierno Municipal a activamente fomentar una diversificación económica. En fin, probablemente el municipio va a desarrollar algunas iniciativas (como se presenta mas abajo), pero con poco enfoque estratégico en el desarrollo económico local.

El Gobierno Municipal no conoce al Estrategia Productiva Municipal que se elaboró en las mesas del Dialogo Nacional Bolivia Productiva ni la definición de las vocaciones productivas que ha resultado de esto. Cuenta con sus propios ideas acerca de este tema, que probablemente no ha salido de un levantamiento en conjunto con los actores productivos.

No existe un CODEPE en el municipio, lo que se debe principalmente en la débil organización de la base productiva. A parte de las cooperativas existen cuatro Centrales Campesinas (Central Norte, Central Sur, Este y Oeste) que se dedican al cultivo de arbejas, papas, haba, grano de cebada y quinua. Además esta formándose la Asociación Integral de Desarrollo Comunitario Jukumari.

3.3.3 Nivel Macro

Por causa de su tamaño reducido, el municipio tiene un margen de acción financiero limitado. Sin embargo, en vez de invertir los recursos disponibles en proyectos que rinden un retorno productivo, se los otorga en gran medida hacia proyectos sin ningún o solo poco retorno, tal como la construcción de una nueva Alcaldía moderna, la refacción de la plaza principal, y del la organización de varias fiestas municipales. La inversión en el ámbito productivo en cambio tiene tamaños reducidos (por ejemplo se financió el techo de la Casa Turística de la Comunidad Eco-Turista Jukumari).

El Gobierno Municipal hasta el momento no ha identificado medidas para recaudar ingresos propios, ni siquiera recauda los impuestos de inmuebles. Se debe en primer lugar a la carencia de capacidades técnicas en la Alcaldía de implementar la recaudación de los ingresos que corresponden a la competencia municipal. En el caso de los impuestos a los inmuebles, hace falta un catastro municipal que permitirá al municipio delimitar los terrenos y establecer un impuesto sobre sus tamaños.

Tampoco se conoce la medida adecuada que permitirá recaudar ingresos de la empresa Tihuanacu, que es un ingenio de un tamaño mediano que perjudica considerablemente al medioambiente. Aunque está operando en la cabecera municipal, no paga ningún impuesto o tributo al municipio. Sus regalías consigna a La Paz, desde donde se las transfieren a la Prefectura de Oruro. Ya que la normativa boliviana concede a las empresas mineras

un tratamiento fiscal específico, el municipio no puede beneficiarse de esta actividad económica importante en su jurisdicción, por ejemplo en forma de cobrar el patente de funcionamiento. Ha sido presentada una petición a la modificación de esta normativa al Senado, pero no se sabe si y cuándo pasará. Los problemas se parecen en gran parte a los que enfrenta Antequera en el ámbito de su gestión presupuestaria.

3.3.4 Nivel Meso

El Alcalde cuenta con una cantidad de ideas para proyectos productivos que quiere realizar que vienen en particular de los sectores de turismo. En este informe se presentaran solamente los proyectos prioritarios.

Turismo:

Proyecto municipal balneario de aguas termales

Proyecto balneario municipal: Como proyecto prioritario para las Autoridades Municipales, está previsto dirigir agua termales del Río Cabrerilla a través de un dique a un balneario municipal. Con fondos municipales ya se ha construido una piscina grande y algunos edificios (baños, duchas, vestuarios). En el río se puede usar las aguas solamente en la temporada seca, en el balneario en cambio durante todo el año. Se piensa atraer a turistas desde Oruro y otros lugares del Departamento, y adicionalmente a extranjeros. Para completar las instalaciones, se está buscando financiamiento y se quiere acudir a APEMIN II.

Una vez haber finalizado el balneario, adjunto está previsto construir un complejo turístico con alojamiento y gastronomía. Existe también la idea de complementarlo con un centro de convenciones. A diferencia de Pazña, por falta de una asociación turística o una empresa, el mismo Municipio quiere invertir en el hotel y luego operar el complejo.

Agricultura:

Proyecto municipal de represa Río Cabrerilla

Proyecto represa en el Río Cabrerilla: El Río Cabrerilla pasa en poca distancia por la cabecera municipal, está previsto instalar una represa para un sistema de riego para cubrir 400 hectáreas. La carpeta del proyecto está en su diseño final, actualmente se está negociando con la Prefectura y buscando financiamiento complementario, también para la parte del microriego. El Gobierno Municipal prevé acudir a APEMIN II.

Actualmente hay pocas otras organizaciones de apoyo que actúan en el municipio. Según las informaciones del Alcalde, de los organismos internacionales hay solamente APEMIN II.

3.3.5 Nivel Meso

En los siguientes rubros el Gobierno Municipal ha identificado potencialidades para dinamizar el crecimiento económico local:

Agricultura y eco-turismo

En la Comunidad Eco-Turista Jukumari, se ha establecido un experimento local innovador y exitoso, ya que se ha logrado volver una desventaja estructural en una ventaja competitiva: Los terrenos de la comunidad son marcados por el minifundismo, un hecho que con la agricultura tradicional solamente permite a una familia ganar del territorio lo que necesita para su subsistencia. En cambio, algunas de las 40 familias agrícolas han

empezado a cultivar flores de corte, flores en maceta y hasta 700 variedades de cactus en invernaderos (o carpas solares). Con esta diversificación innovadora de la producción agrícola tradicional han logrado generar un valor agregado relevante, que se refleja en elevados ingresos. Vendieron sus productos primero en la feria de Oruro, luego han extendido su mercado hasta La Paz, Cochabamba y Santa Cruz (ya llegaron a la EXPOCRUZ). Adicionalmente, se esta cultivando hortaliza, papas y árboles (álamos y pinos). El Alcalde esta consciente del potencial para generar ingresos sustentables en esta comunidad y dispuesto a apoyar sus futuras actividades.

En un próximo paso, la comunidad Jukumari ha empezado a explorar su potencial turístico con un enfoque al eco-turismo agrario. Están en proceso de formar la Asociación Integral de Desarrollo Comunitario Jukumari con carácter empresarial, con el objetivo de diversificar la actividad económica en la comunidad y crear nuevos fuentes de ingresos.

Pretenden aprovechar su ubicación en la Ruta de Sal (antiguo camino Inca) entre La Paz y Uyuni. Los comunitarios han efectuado un diagnostico del potencial turístico, han diseñado un mapa y han empezado a inventariar sus atractivos que consisten de caminatas, andinismo, miradores desde donde se ve el Sajama y el Illimani, la cueva de Jukumari, un centro de ceremonias rituales, y una laguna que se quiere crear con una pequeña presa. Ya recibieron evaluaciones positivas por parte de turistas extranjeros acerca el potencial de su lugar, específicamente si se complementa la oferta natural con comida hecho en el lugar, vender alimentos de producción ecológica con denominación de origen a base de los productos que cultivan en los campos e invernaderos, tal como mermelada de fresa, galletas y pan de quinua, etc.

Proyecto de agua potable

Proyecto de agua potable: En este momento faltan todos los servicios básicos incluyendo agua potable y alojamientos. Por lo tanto, para empezar con este proyecto eco-turístico, están buscando financiamiento para obtener un sistema de agua potable. Se contactó el FPS (en este tiempo aún FIS) por tal fin ya hace cinco años, pero hasta el momento no hubo respuesta positiva. Para poder avanzar con su proyecto turístico quieren solicitar financiamiento a APEMIN II.

Proyecto de la Casa Turística

Proyecto de la Casa Turística: Adicionalmente, se esta construyendo una Casa Turística donde en un ambiente se quiere incorporar un museo de tejidos, cerámicas y piedras antiguos, otro ambiente está previsto para comercializar artesanía, y un tercer a fin de tener una sala para realizar capacitación en servicios turísticos para la comunidad. Quieren solicitar un cofinanciamiento de APEMIN II.

Turismo

Poópo tiene una variedad de otros atractivos turísticos naturales y históricos aun no aprovechados. Falta aún un inventariado de los atractivos. Tampoco se ha reunido los habitantes para elaborar un circuito turístico. Los atractivos principales se mencionan a continuación:

- Catarata de Pajchautiri.
- Aguas termales que salen del Rio Cabrerilla.
- Ruinas de la Fundición Altaña, la primera fundición de Bolivia del año 1900, perteneciendo a los barones de estaño.

- Iglesia Colonial San José de la Banda de 1560.
- El Lago Poópo con la cultura autóctona de los Urus que viven en una isla en el Lago.

3.3.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: Aunque el Gobierno Municipal carece un enfoque estratégico en su gestión productiva municipal que no sea relacionada al sector minero, cuenta por lo menos con un proyecto con el cual intenta desarrollar una ventaja comparativa que es el balneario turístico de aguas termales. Aunque el diseño institucional y de gestión requeriría todavía algunos mejoramientos, puede atraer poder adquisitivo externo a Poópo del cual aprovechan varios rubros. Ofrece hasta posibilidades de encadenamiento, por ejemplo con la producción agraria, ya que se puede vender comidas típicas con productos hechos en la zona.

Debilidades: Por la falta de una estrategia en como promover potencialidades locales de desarrollo y diversificación económica, el Gobierno Municipal tiende a invertir en proyectos que rinden poco retorno en este sentido.

Además, con la falta de una perspectiva del mercado, se invierte en proyectos que traen consigo altos costos de mantenimiento futuro tal como el balneario municipal. No se ha revisado su factibilidad económica, tampoco se ha realizado un estudio de mercado de antemano, y tampoco se quiere adoptar un modelo de operación privada del balneario tal como en Pazña, donde el complejo turístico incluso genera ingresos propios para el municipio.

Nivel de actores productivos

Fortalezas: En la parte dispersa rural la misión se ha encontrado con actores productivos que tienen una perspectiva innovadora y que han logrado ya a llevar a cabo exitosamente sus proyectos productivos con su propia iniciativa, sin esperar a que llegue un organismo de apoyo externo.

Debilidades: Al otro lado, también ellos tiene sus deficiencias con respecto a las capacidades de formulación de proyectos, así que probablemente se requiere cooperar estrechamente con ellos en caso de realizar un proyecto.

3.3.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

Requerimientos de capacitación: Con el escaso conocimiento que el Gobierno Municipal tiene acerca del desarrollo económico local, es recomendable ofrecerle una capacitación que trate los aspectos básicos al tema. Quiere decir se debería tratar aspectos sobre qué es DEL, cuáles son los objetivos, cuál es el rol del municipio en ello, cuáles son los mecanismos centrales, quién participa, etc..

Complementariamente, se recomienda transferir conocimientos ligados a la normativa boliviana; en particular sobre

- el concepto, el rol, los integrantes y la convocatoria de un CODEPES y
- la diferencia entre inversiones en sectores productivos y sociales.

Acerca de proyectos productivos propuestos

Turismo municipal:

Proyecto municipal balneario de aguas termales

Proyecto balneario municipal: En caso que el Gobierno Municipal se acerque a APEMIN II para el financiamiento del balneario, se recomienda aclarar las siguientes dudas de antemano: Aunque con el corto tiempo disponible para la visita la misión no puede opinar si haya suficientemente demanda para auto-sustentar este proyecto, en todo caso es conveniente realizar un estudio de mercado. Se propuso al Alcalde también verificar si realmente no haya actores privados, sea en forma de una microempresa o una asociación turística productiva que puede alquilar el balneario del municipio y operarlo bajo una perspectiva empresarial que será mas conveniente para obtener una sostenibilidad financiera del balneario. Adicionalmente para el municipio significaría fortalecerse económicamente mediante el aumento sus ingresos propios.

Proyecto municipal represa en el Río Cabrerilla

Proyecto represa en el Río Cabrerilla: Con una extensión en la cobertura de sistemas de microriego se puede asumir que la agricultura ofrece nuevas perspectivas atractivas para la población rural de ganar su vida y no depender demasiado de la actividad minera que al final siempre tiene un carácter temporal hasta que el sector entre nuevamente en una bajada coyuntural. La experiencia en el mismo Poópo indica que haya buenos resultados que se puede generar. Por ello, con la perspectiva de aumentar los ingresos de los productores agrarios de manera sostenible, se recomienda a APEMIN II considerar el financiamiento (por lo menos parcial) de la represa, sin embargo asegurando que las otras partes complementarias tal como el sistema de microriego también recibirá fondos de otros lados. En todo caso será el proyecto con el mayor efecto potencial al bienestar económico de la población.

Eco-turismo agrario

Proyecto de agua potable y casa turística en Jukumari

Proyecto de agua potable y casa turística: Ya que la comunidad cuenta con actores motivados y con un buen nivel educativo, el proyecto de la comunidad eco-turística parece tener un buen potencial en crear una ventaja competitiva en base de sus potenciales endógenos. Disponer de servicios básicos es por supuesto clave para el desarrollo turístico, por lo tanto APEMIN II debería considerar el financiamiento del sistema siempre en caso que el FPS no se encarga del mismo.

En el caso de inversiones de carácter productivo tal como la casa turística, de acuerdo a las observaciones realizadas por la misión durante su visita se opina que se trata de un proyecto productivo interesante con potencial de desarrollo. Sin embargo, los afiliados de la asociación deberán elaborar un plan de negocios, si necesario apoyado por APEMIN II, en el cual se plantea el concepto de comercialización de su localidad y la oferta turística, por ejemplo a través de convenios de cooperación con agencias en La Paz. La ubicación es tan alejada que difícilmente un turista pase por casualidad. Puede ser recomendable que la asociación visitará al hotel Tomarapi a fin de conocer los aprendizajes de este proyecto.

3.4 TURCO²

3.4.1 Informaciones Generales:

Según el último censo, alrededor de 5,000 habitantes viven en Turco. Es accesible a través de una carretera de tierra que continúa hasta Chile.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor Técnico: Ingeniero agrónomo que se dedica a la formulación y ejecución de proyectos

3.4.2 Nivel Meta:

Según las informaciones recibidas por el Alcalde, la generación de ingreso y empleo es el pilar fundamental de su gestión municipal, con el objetivo de aumentar el bienestar de los habitantes. Está consciente de la importancia que tiene la vocación productiva que tiene Turco en la producción de camélidos por este fin. Esta actividad económica ha contribuido a aumentar significativamente los ingresos de la población en los últimos años, además el mismo Alcalde es productor de camélidos. La vocación figura también en la Estrategia Productiva Municipal en primer lugar, seguido por el turismo. El Gobierno Municipal fomenta la cadena productiva a través de financiar proyectos del presupuesto municipal y diseñar proyectos a fin de adquirir financiamiento externo. Adicionalmente, a fines de mercadear el municipio en base de su vocación productiva, el Alcalde está gestionando que el Senado reconozca a Turco de ser la "Capital Boliviano de Camélidos".

A partir del 1967 tiene lugar la feria del camélido en Turco. En el próximo año 2006 tendrá lugar incluso la feria internacional de camélidos.

En lo que se refiere a la cooperación público-privada, el municipio no cuenta con un CODEPES hasta el momento, sin embargo el Alcalde está consciente que esta institución le brindará ventajas en su gestión, tal como a través de la delegación de funciones en lo productivo. Está programado proponer a entrar en la convocatoria del CODEPES en la próxima cumbre de las organizaciones sociales que se llevará a cabo para hacer el seguimiento a la gestión municipal. Mientras tanto, la comunicación entre la base productiva y las Autoridades Locales se realiza en forma directa y se canaliza principalmente a través de las dos asociaciones predominantes en el municipio que es la AGCT y la ACEMCAT. Según las informaciones que la misión recibió tanto de la Alcaldía como de los productores, la relación entre ellos es buena. Se logran implementar proyectos en conjuntos, por ejemplo la instalación de cercos de alambre y proyectos de microriego.

² Para datos estadísticos adicionales vea el informe "Diagnóstico del sector agropecuario y otros empleos alternativos, en 7 municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II", 2004

3.4.3 Nivel Macro:

Los ingresos propios del municipio son escasos y vienen de los impuestos a los inmuebles y los patentes de funcionamiento. Dentro del POA, las inversiones relacionadas al sector productivo se dirigen exclusivamente a lo agropecuario. Incluyen microriego, cercos que sirven para la división de la propiedad del terreno comunal hacia terrenos individuales.

Según las informaciones brindadas por la Alcaldía, el 70% de los recursos viniendo de fondos HIPIC se designan a inversiones productivas.

3.4.4 Nivel Meso:

El gran reto para el Gobierno Local consiste en fortalecer el potencial que Turco tiene en el sector de camélidos. La visión consiste en promover la exportación de la carne del camélido, a través de apoyar en el mejoramiento del matadero y del manejo del ganado.

Turco cuenta con su propio matadero municipal, administrado por la Asociación de Ganaderos de Camélidos de Turco (AGCT), para faenar los animales y vender la carne. Así los productores consiguen mejores precios como si vendieran el animal vivo. Para un kilo de carne se obtiene entre 8-12 Bolivianos, dependiendo de la temporada.

El matadero, tiene una capacidad de faenar hasta 1400 animales por mes, actualmente se llega a un grado de utilización de 60-70 por cientos. Cumple con las normas sanitarias nacionales, por tanto fue otorgado el registro de sanidad animal por SENASAG. Se ha implementado un control de calidad sanitaria de la carne por el veterinario encargado del matadero, otorgando sellos de calidad de tres niveles. Por cada animal faenado, se cobra una tarifa de 8 Bolivianos. No obstante esta tarifa, el matadero no cubre sus costos sino requiere de estar subsidiado por el municipio.

Un importador suizo ya había comprado una prueba de la carne del matadero para evaluar las posibilidades de su exportación. Está interesado en comprar mas carne para la exportación, pero exige que antes se debe aumentar el nivel del matadero a los estándares sanitarios para mataderos en Europa. Aunque los responsables expresaron estar dispuestos a invertir en el matadero a fin de cumplir con los requerimientos sanitarios internacionales, la misión tuvo la impresión como si ellos no pudieran estimar el alcance real de las inversiones necesarias para cumplir con los requisitos sanitarios internacionales.

A fin de promover la vocación productiva de camélidos, el Gobierno Municipal quiere realizar los siguientes proyectos para los cuales está buscando financiamiento:

Proyecto municipal de ampliación del matadero

Proyecto ampliación del matadero: El Gobierno Municipal pretende ampliar el matadero municipal (matadero de segundo nivel) a fin de cumplir con los requisitos sanitarios internacionales que se exigen para la exportación. Según las informaciones recibidas del veterinario del matadero y del Alcalde, las inversiones requeridas son limitadas. Se trata en primer lugar de (i) instalar baños y duchas para los trabajadores, (ii) cubrir el piso de concreto con azulejos y (iii) cambiar ganchos y otras instalaciones de hierro por aluminio. Ya se ha empezado a construir baños y servicios

sanitarios con fondos municipales. Para las otras modificaciones quieren solicitar fondos de APEMIN II.

A parte de APEMIN II, las siguientes otras instituciones actúan en el fomento productivo :

- el FPS financia un proyecto de alcantarillado
- SENASAC/SEDAC/IBNORCA apoyan en la parte técnica de la ampliación del matadero,
- el PDCR2 (Proyecto Desarrollo Comunitario Rural) apoya en la elaboración de carpetas de proyectos,
- GAMA y Swisscontact asesoran en la comercialización de productos de camélidos y
- el Banco de Germoplasma apoya en el mejoramiento del material genético de los camélidos.

3.4.5 Nivel micro

En la mesa del Dialogo Municipal Bolivia Productiva fueron identificados los siguientes rubros que brindan potencialidades de crecimiento económico para el municipio:

Ganadería de camélidos

Producto: Turco tiene una clara vocación en la producción y procesamiento de camélidos. Hace 15 años, cuando Turco empezó a entrar en la producción de camélidos, era el pionero en esta actividad ganadera. Hoy, el 98 por ciento de la población se dedica a la producción de camélidos. La población de animales ha crecido a 180,000 cabezas, que se compone en un 75 por ciento de llamas y 25 por cientos de alpaca. Es el municipio que posee la mayor población de camélidos en Bolivia. Cada productor posee entre 150-1500 cabezas, con un promedio de 350 cabezas por productor. En la ganadería, Turco se dedica exclusivamente a la producción de estos animales, haber reducido drásticamente la crianza de vacuno y ovino. Resulta que Turco oficialmente está por ser declarado “Capital de la Ganadería Camélida de Bolivia”.

En el matadero municipal se faena los animales y se consigue productos procesados de carne, fibra, cuero, y la base de charque.

Demanda: La demanda para carne de camélidos ha crecido en los últimos años, siendo uno de los motivos el cambio del imagen de la carne. Con su bajo porcentaje de grasa y colesterol la carne es conveniente para una alimentación saludable y dietética.

La carne se abastece a tiendas, puestos de venta y supermercados en diversas ciudades del país, una parte se vende también a intermediarios. Hasta ahora la carne se transporta con camiones que significa un problema higiénico provocado por el calor y el polvo que prevalece en los vehículos.

Se ha entrado también a la transformación de la carne. Siete microempresas producen charque en secadoras propias, usando la tecnología de carpas solares. Tienen una tienda en Oruro a través de la cual comercializan el producto. Existen además relaciones comerciales con Brasil, Argentina, Perú y Ecuador desde donde llegan pedidos de manera irregular.

Insumos: Los productores han entrado al mejoramiento genético, manejo, sanidad, y reproducción del camélido. Sin embargo, particularmente en lo que se refiere al manejo del animal y de la pradera y forraje aún falta en capacitarse y mejorar los procesos. Solo un 10 por ciento trabaja en base de la rotación del forraje.

Cuentan con un centro de investigación y mejoramiento del camélido que pertenece a la Prefectura, antes llamado “Tika Hurta”, que hoy se llama “Ganadería Competitiva y Sostenible” (GCS). Fue fundado a fin de brindar asistencia técnica a los productores. Considerando la concentración de la producción de camélidos en Turco hubiera poder sido una cooperación fructífera y efectiva. Lamentablemente, hasta el año pasado no había existido ningún vínculo entre los productores de camélidos y el GCS. Incluso la Prefectura había desmantelado el equipamiento del centro. Recién el año pasado, se ha empezado a reestructurar el centro, además se nota un acercamiento entre el centro y el municipio, así que es posible que en el futuro se coopere en mejorar el manejo del animal, la calidad de la carne, etc.

Proyecto camión de frío

Proyecto camión de frío: La falta de un vehículo que asegure un transporte higiénico hasta las distintas ciudades del país es un cuello de botella en la cadena del camélido y perjudica la competitividad de la carne de Turco. Por ello, la AGCT prevé adquirir un camión de frío a fin de mantener la cadena de frío hasta la llegada de la carne en las tiendas. Se pretende solicitar un financiamiento por parte de APEMIN II.

Artesanía: Tejidos

Productos: La artesanía que se produce en Turco se basa en la fibra del camélido y complementa de tal manera la transformación del camélido en la cadena productiva. Con recursos municipales, en la cabecera municipal se ha instalado un centro artesanal equipado con telares en donde trabajan alrededor de 30 personas, tres talleres adicionales se encuentran en Cosapa, Tambo Quemado, y Pampa Mogachi, todos con un equipamiento parecido. Se produce mantillas, alfombras, gorras, guantes y otros productos tejidos. Con la excepción del taller de Cosapa, los artesanos han recibido capacitaciones en producir los tejidos.

Demanda y competencia: Todos los talleres están compitiendo para entrar a los mismos mercados de Oruro y La Paz. Además todos venden a los intermediarios que llegan a la feria quincenal de Tambo Quemado, un aspecto que, aunque no ha sido mencionado por los artesanos, contribuye a que los intermediarios pueden dictar los precios en los cuales compran las prendas al por mayor. El centro artesanal en la cabecera municipal ha establecido relaciones comerciales con la Asociación Rural de Artesanos Oruro (ARAO) que tienen una tienda en el centro de Oruro, sin embargo, hasta el momento no han llegado a exponer sus prendas en este lugar. Cabe mencionar que Curahuara de Carangas también cuenta con un centro artesanal que cuenta con un equipamiento y un portafolio de productos parecidos, aumentando aún más la competencia.

Insumos: Los artesanos de Turco reciben una parte de la fibra del matadero municipal. Fibra de alpaca se recibe de la esquila anual que se lleva a cabo en noviembre. De la fibra los artesanos producen una parte del hilo que requieren para los tejidos, por parte también lo compran en las

ferias o de un proveedor en el municipio. Se usa colorantes tanto naturales como artificiales.

Artesanía: Producción de hilo

Complementando la cadena productiva del camélido, recientemente se ha instalado una microempresa (Fibra Andina S.R.L.), especializada en la producción de hilo. Desde hace un mes 16 trabajadores están produciendo el hilo. Para la producción se compra la fibra, se la selecciona por colores (con la blanca siendo la más cara), se la carda (=peinarla), se confecciona el hilo y al final se ofrece el hilo en cono a los centros artesanos. Se trabaja con maquinaria semi-mecanizada.

Se pretende abastecer a los centros artesanales de la región y a productores en La Paz, Cochabamba, Oruro y otras ciudades del país. El competidor principal es una empresa de producción de hilo en La Paz, además existen dos microempresas en el Departamento de Oruro. Una competencia fuerte son también los hilos importados desde Perú.

En este momento, el microempresario se ve confrontado con dos obstáculos que dificultan el arranque de su negocio: El primer obstáculo está vinculado con la adquisición de insumos: Aunque le gustaría comprar su materia prima localmente por aspectos de costos y de fortalecer la microeconomía local, en la práctica no puede hacerlo, ya que no consigue lana del animal vivo. En Turco, se esquila el animal vivo solo en el caso de una sola especie de la llama de la cual hay muy pocas cabezas de animales. Aunque sería también posible esquila las otras especies previstos para la producción de carne, los productores no están conformes a esquila sus animales antes de llevarlos al matadero por dos motivos. Resulta que el microempresario tiene que conseguir su materia prima afuera de Turco, donde se vende lana que se quita del animal vivo. El segundo obstáculo está vinculado con la transformación del insumo: Sus trabajadores aún carecen capacidades técnicas para afinar suficientemente el hilo. Resulta que aún sale demasiado grueso. El empresario espera que dentro de los próximos meses sus trabajadores adquieran más experiencias y se mejore la calidad del hilo.

Quinua

La Asociación de Proyecto de Quinua Marca (APROQUIMAR), situado en el la comunidad de Cosapa, afilia a 28 familias que producen quinua. Cosapa es el distrito en Turco con la mayor producción de quinua. Se vende directamente después de la cosecha a un mayorista, que puede dictar el precio por la dependencia de un solo cliente. El mayorista luego exporta el producto. Los precios que se consigue han bajado recientemente causada por la buena cosecha. La asociación pretende independizarse del mayorista y vender a lo mejor directamente al consumidor, si posible al extranjero. Según las informaciones de los productores, en una feria de quinua en Salinas (capital boliviana de la quinua) presentaron sus variedades y su producto resultó como el más blanco y mas sabroso. Adicionalmente, han recibido un certificado de la producción de quinua ecológica por la empresa Biolatina, que puede apoyar en buscar mercados externos. Sin embargo, no conocen bien estos mercados ni tienen los contactos requeridos. APROQUIMAR está considerando entregar una propuesta a APEMIN II para financiar un cerco de alambre.

3.4.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: Turco tiene un buen potencial para iniciar procesos de desarrollo económico local, a través de iniciativas que llegan al desarrollo de un cluster de la producción y transformación de productos de camélidos. Después de haber entrado en la producción del animal y haber obtenido una masa crítica de materia prima, ahora se encuentra en un estado inicial para profundizar la cadena productiva y generar productos con mayor valor agregado. Aunque los conocimientos todavía son escasos para varios productos, existe por lo menos una estrategia clara donde los actores públicos y privados conjuntamente intentan aprender y mejorar en el sector. Sus esfuerzos merecen ser apoyados por las instituciones nacionales e internacionales de fomento. Para realmente obtener un cluster de camélidos, es importante que también se establezca encadenamientos con actividades económicas vinculadas, como se está intentando a través de vincular el camélido con la artesanía.

El Gobierno Municipal tiene una visión clara del desarrollo económico local basada en su vocación productiva principal, concentrando sus actividades promotoras en generar valor agregado a través del procesamiento de camélidos (producción de carne, de la elaboración de tejidos, de gastronomía, etc.). Está comprometido a crear un ambiente favorable y ventajas competitivas del municipio, incluso crear y mercadear un imagen único de Turco especializado en camélidos.

La cooperación con los actores privados ha sido caracterizado como buena, aunque todavía no se cuenta con una institucionalidad de la cooperación.

Debilidades: Se debe destacar dos debilidades principales. Primero, cabe destacar que una concentración unilateral en el sector de camélidos implica al mismo tiempo el riesgo que otros rubros se serán descuidados en las actividades promotoras municipales, tal como por ejemplo la producción de la quinua. A fin de no depender de un solo producto, es importante que se logra diversificar los productos y los mercados dentro de la misma cadena, lo que ya se está intentando a través de verificar las opciones de exportación y la transformación del producto por ejemplo en los tejidos y otra artesanía. Sin embargo, en los casos de los productos derivados de camélidos se nota que los actores todavía carecen un conocimiento adecuado de los mercados, canales de comercialización, etc.

Segundo, la falta de conocimiento de mercados y sus demandas lleva a ideas poco realistas en lo que se refiere a las posibilidades que se ofrecen para los productos de Turco. Para mencionar el matadero de Turco, con las ampliaciones programadas nunca se logrará un matadero de nivel internacional con la capacidad de cumplir con los requerimientos de exportar la carne hacia por ejemplo Europa. Los requerimientos sanitarios son sumamente rígidas, con altas exigencias. Para mencionar algunos, los azulejos que se debe usar tienen que contar con un certificado europeo (que se consigue solamente en algunos lugares europeos), los ganchos no pueden ser de aluminio ya que es un metal que contiene tóxicos, sino de un acero muy específico, no debe entrar ningún polvo, y se deberá instalar filtros en el subsuelo que impiden que la sangre entre en el suelo.

Adicionalmente, un inversionista europeo está armando un proyecto que prevé la instalación de un matadero de nivel internacional en Oruro. Es poco probable que los productos viniendo de un lugar tan lejano como Turco puedan competir con la producción en Oruro. Es mucho más probable que los productores empiezan a parcialmente vender sus animales vivos al matadero internacional una vez que se habrá instalado en Oruro.

Nivel de actores productivos

Fortalezas: Se nota un nivel organizativo en el sector de camélidos que ya es relativamente bien desarrollado. Cabe mencionar que por falta de apoyo técnico del GCS, se ha conformado una propia Asociación de Mejoramiento de Camélidos Turco (ACEMCAT). Esta compuesta por 19 “Centros de Mejoramiento y Manejo de Ganado de Camélido” que pretenden promover el desarrollo técnico dentro de un manejo integrado del ganado camélido, además buscan financiamiento para capacitación y asistencia técnica, apoyan a establecer planes de negocios, y a promover políticas favorables a nivel municipal y regional para la comercialización de productos de camélidos.

Además, aunque no exista un CODEPES aún, los ganaderos de camélidos saben como acceder al Gobierno Municipal para comunicar sus demandas. Les resulta fácil por el peso que su actividad tiene para el desarrollo del municipio.

Debilidades: Las debilidades señaladas para los actores municipales aplican de la misma manera también para los actores productivos.

3.4.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

Requerimientos de capacitación: El Gobierno Municipal ya tiene buenas ideas acerca de conceptos básicos del desarrollo económico local. Lo que se requiere aún son conocimientos acerca de instrumentos tal como diagnósticos participativos por ejemplo de cadenas productivas, la identificación de encadenamientos con otros rubros, promover la creación de empresas, la gestión concertada de iniciativas de desarrollo económico local o el monitoreo y seguimiento. Otro aspecto relevante es la gestión de la cooperación interinstitucional, en el caso de la cadena productiva de camélidos sería conveniente aumentar el contenido tecnológico en los productos a través de cooperaciones entre productores y las universidades con centros de investigaciones.

Acerca de los proyectos productivos propuestos

Municipal

Proyecto ampliación del matadero: Turco con su clara vocación productiva tiene, como se ha planteado, un buen potencial de volverse en un cluster nacional de camélidos. Las actividades que agregan valor a la materia prima son favorables para dinamizar la economía local y apoyar a generar ingresos. Por ello, en principio se recomienda a APEMIN II a considerar el financiamiento de la ampliación del matadero. Sin embargo, la perspectiva

de la ampliación debe quedarse en abrirse nuevo segmentos dentro del mercado nacional y de repente de los mercados latinoamericanos (Brasil, Argentina y Chile), donde las exigencias sanitarias no son tan altas.

Por los motivos antes explicados, no se ve la posibilidad de que Turco pueda entrar directamente a la exportación hacia países europeos. Es mucho más probable que dentro de poco se instalará un matadero internacional en Oruro, que incluso podrá arriesgar la viabilidad económica del matadero Turco, en caso que a los productores resulte más rentable vender sus animales vivos hacia Oruro en vez de hacerlos faenar en Turco. Esta posibilidad debe discutirse con el Gobierno Municipal de Turco, ya que la misión tiene la impresión de que ellos desconocen el proyecto del inversionista europeo.

Es recomendable incluir al estudio de la cadena productiva del camélido, que se ejecutará en APEMIN II a base del contrato de consultoría con la GFA, que se deba conseguir informaciones adicionales acerca del proyecto y analizar la factibilidad del matadero en Turco en el futuro bajo los distintos escenarios que se proponen. Si deseado la misión puede facilitar al equipo de APEMIN II los datos de contacto del inversionista europeo.

Proyecto camión de frío

Ganadería de camélidos

Proyecto camión de frío: Relacionado al proyecto anterior, se recomienda a APEMIN II a considerar el financiamiento del vehículo. Puede aumentar significativamente la calidad y seguridad higiénica de la carne de Turco. Igual debería ser más investigado en el contexto del estudio de la cadena productiva de camélidos.

En todo caso, si el Gobierno Municipal y los productores de Turco quieren posicionarse en el mercado nacional, regional e internacional de los camélidos, requieren aumentar el nivel tecnológico del manejo del animal y de los procesos de su transformación en las fases posteriores de la cadena productiva. Puede ser útil informarse e incluso intercambiarse sobre estrategias y desarrollos tecnológicos que han tenido éxito en otras regiones, tal como el Perú que actualmente ocupa el 80 por ciento del mercado mundial de camélidos. La región del Huancavelica por ejemplo tiene un Plan Estratégico con un enfoque a desarrollar la cadena productiva de los camélidos, en la cual participan diversas instituciones tecnológicas, entre ellas el Centro de Innovación Tecnológico Textil Camélidos del Perú (CITE textil camélidos). Es un ente del Ministerio de la Producción, que contribuye con el aumento de la calidad, innovación y competitividad de las empresas del sector textil camélidos en todas las fases de la cadena productiva. Esto se realiza mediante la prestación de servicios tecnológicos especializados que permitan mejorar la calidad y reducir costos de los diferentes productos de la cadena, desde la crianza del ganado, fibras, hilados, mezclas de telas, hasta prendas tejidas o confeccionadas. El CITE ha sido apoyado por la organización alemana de capacitación InWent, si deseado la misión puede facilitar el contacto con la directora del CITE textil camélidos.

3.5 CURAHUARA DE CARANGAS³

3.5.1 Informaciones Generales:

Curahuara de Carangas tiene en total 5,200 habitantes, la Alcaldía estima que de ellos unos 3,000 viven regularmente en el municipio. Se compone por 14 Ayllus.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor: Es el técnico que planifica la infraestructura

Miembros del Concejo: Los Concejales se han dividido el trabajo por comisiones. El Concejal de la Comisión de Economía está especializado en camélidos. Otro Concejal encabeza la Comisión de Turismo. Brindan asesoría técnica en sus sectores respectivos y representan los intereses.

3.5.2 Nivel Meta

La Alcaldía está dispuesto a promover las ventajas competitivas locales a fin de volverse en un municipio productivo. Cooperará estrechamente con los Concejales Municipales que se han organizado en comisiones sectoriales. Quiere concentrar los recursos municipales en profundizar las cadenas productivas en dos ejes estratégicos, que es camélido y turismo. En el caso de los camélidos el Gobierno Municipal pretende apoyar la transformación del animal, por un lado hacia la producción de carne fresca y charque, por otro lado hacia el procesamiento de la fibra.

Aunque no existe un CODEPES en Curahuara, la cooperación entre el municipio y la base productiva es estrecha y ha sido caracterizada como buena por parte de los actores productivos. Varias personas destacan que el municipio es uno de los mejores en procesos participativos e inclusión de actores.

3.5.3 Nivel Macro:

El presupuesto municipal está muy reducido que se debe por un lado al pequeño tamaño del municipio que implica que de la coparticipación tributaria recibe solamente 1,020,000 BOL anualmente. Por otro lado el municipio recauda pocos ingresos propios. Sin embargo, el Alcalde es muy ágil en adquirir financiamientos de proyectos de fuentes externos.

³ Para datos estadísticos adicionales vea el informe "Diagnostico del sector agropecuario y otros empleos alternativos, en 7 municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II", 2004

3.5.4 Nivel Meso:

A fin de fomentar las potencialidades identificadas en camélidos, el Gobierno Municipal pretende realizar el siguiente proyecto para el cual está buscando financiamiento:

Proyecto del matadero municipal:

Proyecto del matadero municipal: Con la intención de entrar en la transformación del camélido y aumentar los ingresos de los productores, la Alcaldía quiere construir un matadero municipal de segundo nivel que cumpla con las normas sanitarias suficientes para el mercado nacional. Según la opinión de la Alcaldía Curahuara es una ubicación favorable ya que el occidente de Bolivia ha sido declarado libre de la fiebre aftosa por el Gobierno Nacional. El servicio del matadero no solamente debe cubrir el municipio, sino el Departamento entero, con un radio de acción de por lo menos 100 kilómetros. Los costos de inversión son altos y llegan a alrededor de 400,000 USD El Alcalde ya ha accedido a APEMIN II para solicitar un financiamiento. La idea es a un mediano plazo elevar aun el nivel hacia obtener la calidad de exportación, ya que se han recibido pedidos desde Argentina, Brasil y Chile por charque y filetes.

Aparte del convenio que se ha firmado con APEMIN II, el Gobierno Municipal recibe apoyo por una gran cantidad de instituciones nacionales e internacionales. La Alcaldía menciona que en total están gestionando unos 25 convenios. Entre ellos figuran

- MAPZA de la GTZ y DDPC3 de USAID, que brindan apoyo en calcular el costo para el ajuste al PDM (talleres, reuniones, etc.). Una vez haberlo calculado, el Alcalde quiere acudir a diversos proyectos, entre ellos APEMIN II, para obtener financiamiento para llevar a cabo los talleres, contratar facilitadores y asistencia técnica, etc.
- FAO que probablemente va a financiar un proyecto de desarrollo rural integral con alrededor de 1,5 millones USD.

Con la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), una institución financiera mantiene oficinas en el municipio. Según las informaciones recibidas por los productores, cobran intereses que son demasiado altos para ser pagados por ellos.

3.5.5 Nivel Micro

En base del análisis del Gobierno Municipal, los rubros de camélidos y turismo brindan potencialidades de crecimiento económico local:

Ganadería de camélidos

Producto: Según las informaciones proveídos por los productores, en total se cuenta con alrededor de 100,000 cabezas de camélidos (llamas y alpacas), sin embargo se puede suponer que en realidad la cifra es más baja. Están organizados en la Asociación de Producción de Camélidos Integral (APCI).

Proveedores: La alimentación de los animales consiste de forraje nativo. Evidentemente no se ha implementado un manejo del forraje o de rotación de praderas, lo que también se debe a la falta de alambra. Resulta que la calidad del forraje es baja, ya que en invierno es muy seco y contiene

pocas proteínas. El municipio está bien equipado en lo que se refiere a la asistencia medica con 13 veterinarios que trabajan en el municipio

Mercado: Cada familia vende entre 10-30 animales vivos por año, a un precio de 300 BOL. Se vende a nivel de la provincia y exclusivamente a intermediarios que llegan a las ferias quincenales. Ellos pueden dictar el precio y luego llevan los animales a mataderos de otras ciudades, entre ellas La Paz. Es principalmente el bajo precio, que ha animado a los productores y la Alcaldía armar el proyecto del matadero municipal, a través del cual se espera aumentar los ingresos, ya que se puede vender la carne procesada directamente a los supermercados o al consumidor final.

Competencia: La competencia fuerte son los productores de camélidos de Turco, aunque en Curahuara se niega a admitirlo. Esperan que la ventaja competitiva de Turco terminará con la operación de su nuevo matadero, que permitirá de competir con ellos por la mejor calidad de la carne. Según la opinión del Alcalde, Turco solamente cuenta con una playa faenadora.

Además se mencionó que una ventaja de Curahuara consiste en la especie de camélidos que llevarían mas carne en comparación con los de Turco. Según sus informaciones se debe al manejo de animales con que se empezó ya hace 12 años. Aunque la misión no puede realmente opinar sobre este aspecto, es en todo caso sorprendente, considerando que Turco lleva mas años de experiencia en la producción de carne de camélidos (vea capitulo sobre Turco).

Cabe indicar que la APCI no intenta presentar un proyecto propio a APEMIN II en este momento, sino que respalda el proyecto del Gobierno Municipal de construir un matadero de segundo nivel.

Turismo

Acaba de haberse formada la Asociación de Turismo que también agremia a los artesanos. Planifican establecer un hospedaje de un estilo parecido al del Hotel de Tomarapi, que queda en el mismo municipio unos 100 kilómetros de distancia. Ya han identificado un terreno, se encuentran en el proceso de obtener el titulo de propiedad.

Según las informaciones de la asociación, existen varios atractivos turísticos en el municipio. El más destacado es la iglesia del municipio, llamada la Capilla Sixtina del Altiplano por sus pinturas murales. Recibimos las informaciones de que la Alcaldía cuente con un inventario de atractivos turísticos, pero esto no fue confirmado y ni siquiera la asociación de turismo lo conoce. Cabe mencionar que el nivel organizativo de la asociación aún es demasiado incipiente para presentar un proyecto a APEMIN II.

3.5.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: De acuerdo a las observaciones realizadas durante la visita de la misión, el Gobierno Municipal está muy comprometido a apoyar al sector productivo de su municipio. Intentan concentrarse en las potencialidades identificadas, particularmente la producción de camélidos y el turismo. El

Alcalde es muy ágil en adquirir financiamiento externo para una diversidad de proyectos.

Debilidades: Sin embargo, se opina que el Alcalde prosigue objetivos y estrategias productivos que de acuerdo a las observaciones realizadas en la visita de la misión en parte son muy ambiciosas y eventualmente no tan realistas. En particular han surgido dudas acerca de las ventajas competitivas en la producción de carne de camélidos de Curahuara y la masa crítica de materia prima en la zona para poder operar rentablemente un matadero de segundo nivel. Surge más bien la impresión de que el deseo de volverse en un centro de la producción de camélidos nace de una competencia con el municipio vecino Turco, que realmente es uno de los mayores productores de camélidos a nivel nacional. En vez de cooperar con Turco en este aspecto, Curahuara más bien intenta replicar el desarrollo exitoso de Turco, solamente que Curahuara enfrenta hoy en día condiciones distintas. Por ejemplo han aumentado considerablemente las exigencias a la calidad y la higiene sanitaria de la carne. Además, ya se han establecido competidores en el mercado, así que Curahuara ya no puede aprovechar ventajas de ser pionero en este campo.

Nivel del actores productivos

Fortalezas: Se nota una tendencia positiva hacia el deseo de mejorar el nivel organizacional entre los actores productivos y de querer realizar proyectos en cooperación y no solo de manera individualista. Aplica para los productores de camélidos, que se han dado cuenta que deberán unirse a fin de no solamente vender la materia prima sino generar algún valor agregado en su localidad y mejorar de esta manera sus ingresos. Aplica también para los afiliados de la asociación de turismo, aunque su estado de desarrollo es demasiado incipiente para poder opinar seriamente.

Debilidades: Parecido a lo que se ha opinado acerca del Gobierno Municipal aplica también para los actores productivos. Falta la voluntad de analizar críticamente las ventajas competitivas en Curahuara y la manera mas efectiva de aprovecharla, en particular con vista a los competidores. En vez de crear ventajas propias, replican experiencias que otros han realizado en sus alrededores (el matadero en Turco y el Hotel Ecológico en Tomarapi).

3.5.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

Requerimientos de capacitación: El Gobierno Municipal ya no requiere ser sensibilizado acerca de los conceptos básicos y los objetivos del desarrollo económico local. Pero necesita ser capacitado en tecnologías de diagnósticos participativos por ejemplo de cadenas productivas (“Cinco Fuerzas” de Michael Porter) a fin de analizar críticamente las ventajas competitivas de su localidad y desarrollar en base de esto medidas adecuadas que apoyan a dinamizar los potenciales existentes. Estas metodologías pueden prevenir que el Gobierno Municipal entre eventualmente en proyectos sobredimensionados, sin analizar las ventajas de sus competidores, la posición propia y las ventajas que merecen ser desarrollados. Otras metodologías útiles pueden consistir en la identificación de encadenamientos entre distintos rubros, promover la

creación de empresas, la emisión de la tarjeta empresaria y la gestión concertada de iniciativas de desarrollo económico local. Otro aspecto relevante es la gestión de la cooperación interinstitucional, en el caso de la cadena productiva de camélidos sería conveniente aumentar el contenido tecnológico en los productos a través de cooperaciones entre productores y las universidades con centros de investigaciones.

Proyecto del matadero municipal:

Acerca de proyectos productivos propuestos

Proyecto del matadero municipal: Cuando se presenta una solicitud de financiamiento del matadero, se recomienda a APEMIN II analizar debidamente la factibilidad económico-financiera, considerando los mercados que se puede abastecer y la cantidad de materia prima que estaría disponible a ser procesado en este matadero. Hay dos aspectos que arriesgan la viabilidad del proyecto: Primero, la ubicación de Curahuara al margen del departamento y en zona fronteriza significa un costo de transporte demasiado alto para productores de otros municipios para llevar sus animales a este matadero. Segundo, tendría que competir con mataderos tal como en Turco, La Paz y de repente también con el matadero internacional que probablemente se instalará en Oruro (vea capítulo Oruro y Turco al respecto).

Por tal motivo, se recomienda agregar un análisis de la factibilidad del matadero a los términos de referencia de la consultoría que se llevará a cabo acerca de la cadena productiva de camélidos, a través del contrato de consultoría entre la Comisión Europea y la consultora GFA. En este estudio, también se debería revisar las actividades de otras entidades de apoyo a fin de evitar duplicaciones. Por ejemplo, DANIDA está por realizar un estudio acerca de la cadena productiva de camélidos en todo el Departamento de Oruro.

3.6 ANTEQUERA

3.6.1 Informaciones Generales:

Antequera es el mas pequeño de los municipios beneficiarios en el Departamento de Oruro. Según el ultimo censo, solo 3,300 habitantes viven en Antequera. Sin embargo, desde la escalda de precios para estaño, plata, zinc y otros metales a partir del año pasado, han venido personas de afuera al municipio en búsqueda de oportunidades de ingresos en la minería. La Alcaldía supone que el numero real de habitantes debe llegar hasta 3,600.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor Administrativo: Reemplaza al Alcalde en su ausencia

Oficial Mayor Técnico: Responsable para elaborar las carpetas de proyectos

3.6.2 Nivel Meta:

El Gobierno Municipal otorga alta relevancia a la generación de ingresos y empleos en su gestión municipal. El objetivo consiste en que la gente retorne, que había migrado a otros lugares como Oruro, Chapare, Santa Cruz, Argentina, etc. Teóricamente se aspira a lograr el objetivo mediante la gestión de proyectos dentro de los rubros de potencialidades económicas, para que beneficien a los habitantes a aumentar su bienestar económico. Sin embargo, en la práctica el Gobierno Local se concentra mayormente en aprovechar las oportunidades de trabajo que genera la minería, ignorando las necesidades de diversificar la estructura económica. Por lo tanto, prioriza la reactivación de las minas.

El Gobierno Local se caracteriza por una continuidad en las políticas municipales en comparación con la gestión anterior, debido a la continuidad del personal. El Alcalde de la gestión anterior hoy encabeza el Concejo Municipal. Significa que queda vigente la estrategia productiva municipal elaborada por la gestión anterior. Sin embargo, se ha quedado en la formulación de la estrategia, sin tener las metodologías e instrumentos aptos para aplicarla.

Con referencia a la cooperación público-privada en la gestión municipal, en la visita de la misión se observó la falta de comunicación con los actores privados no mineros, y en consecuencia una falta de conocimiento acerca de sus demandas y necesidades. Antequera aún no cuenta con un CODEPES. Las Autoridades Locales no conocen el concepto del CODEPES y sus funciones. Entiende que el CODEPES es otro comité de vigilancia, por lo tanto no han hecho un esfuerzo convocarlo. La base productiva misma no lo reclama, que se debe a su desconocimiento de este gremio y a la falta de su organización.

3.6.3 Nivel Macro

El Gobierno Municipal aún no ha encontrado medidas para recaudar ingresos propios, ni siquiera recauda los impuestos de inmuebles. Se debe en primer lugar a la carencia de capacidades técnicas en la Alcaldía de implementar la recaudación de los ingresos que corresponden a la competencia municipal. En el caso de los impuestos a los inmuebles, hace falta un catastro municipal que permitirá al municipio delimitar los terrenos y establecer un impuesto sobre sus tamaños.

Tampoco se conoce la medida adecuada que permitirá recaudar ingresos de la Mina Bolívar. Aunque está operando en la cabecera municipal, no paga ningún impuesto o tributo al municipio. Sus regalías consigna a La Paz, desde donde se las transfieren a la Prefectura de Oruro. Ya que la normativa boliviana concede a las empresas mineras un tratamiento fiscal específico, el municipio no puede beneficiarse de esta actividad económica importante en su jurisdicción, por ejemplo en forma de cobrar el patente de funcionamiento. Ha sido presentada una petición a la modificación de esta normativa al Senado, pero no se sabe si y cuándo pasará. Los problemas se parecen en gran parte a los que enfrenta Poópo en el ámbito de su gestión presupuestaria.

Dado el tamaño limitado del municipio, con aún menos de 5,000 habitantes, el presupuesto ofrece escasas posibilidades para la inversión

municipal. El presupuesto municipal anual comprende 600,000 BOL, del cual el 25 por ciento se dirige a gastos de financiamiento. Para inversiones quedan todavía 400,000 BOL anuales. En los últimos dos POAs, se ha financiado proyectos productivos en el ámbito de microriego y de electrificación rural.

3.6.4 Nivel Meso

A fin de fomentar las potencialidades identificadas en las mesas municipales, el Gobierno Municipal quiere realizar los siguientes proyectos para los cuales está buscando financiamiento:

Proyecto municipal de represa de microriego

Proyecto de represa para microriego: Para dinamizar al sector agropecuario, el Gobierno Local planifica instalar una represa de riego en la parte rural. El Gobierno Local está negociando con la Prefectura por financiar el proyecto, que tiene costos programados de 300,000-350,000 EURO. La carpeta del proyecto ya está en su diseño final. Espera que APEMIN II le pueda financiar una parte de la inversión.

Proyecto municipal de electrificación rural

Proyecto de electrificación rural: Algunas comunidades rurales aún se quedan sin electricidad, por lo tanto la Alcaldía tiene una carpeta del proyecto en diseño final para negociarlo con la Prefectura. Tiene costos programados de 15,000-22,000 EURO. Espera que APEMIN II le pueda financiar esta inversión, ya que las negociaciones con la Prefectura se quedan trancados.

3.6.5 Nivel Micro:

Antequera participó en las mesas del Dialogo Municipal Bolivia Productivo en 2004. Ha elaborado una estrategia productiva municipal. Aunque fue elaborado por la gestión anterior, sigue siendo vigente para la gestión actual. Fueron identificados los siguientes rubros que pueden brindar potencialidades de crecimiento económico para el municipio:

Minería

Entre 60-65% de los habitantes de Antequera se dedican a la minería. En los últimos dos años han llegado trabajadores tanto de la parte rural del municipio, dejando sus campos en búsqueda de mejores ingresos, como también desde afuera del municipio. El sector está dominado por la Mina Bolívar que pertenece a la empresa COMIBOL-COMSUR (la parte fue comprada recientemente por una empresa suiza) de capital mixta. También absorbe la gran mayoría de la mano de obra. De esta mina se está explotando estaño en primer lugar. Además de la empresa minera, opera una cooperativa en el municipio y varios trabajadores eventuales, trabajando de forma auto empleada.

Proyecto de explotación minera

Explotación minera: Un grupo de mineros ha alquilado un yacimiento para explotarlo, principalmente esperan encontrar plata y complejo. Pero le falta la maquinaria semi mecanizada, la instalación de un carril y vagones para poder empezar. El grupo aún no está organizado, sin embargo están interesados en acudir a fondos de capital de arranque con el apoyo de APEMIN II. La solicitud fue planteada durante la visita de la misión por parte de la Alcaldía, que tiene un alto interés en que este grupo reciba apoyo, ya que se trata de personas de escasos recursos.

Ganadería lechera

En la parte rural dispersa en el Cañadón Antequera, la población se dedica principalmente a la ganadería de vacuno. El cañadón está dividido por límites administrativos, significa que una parte pertenece al municipio de Antequera, la otra al municipio de Pazña. Sin embargo, la unidad del ayllu integra al cañadón en su totalidad. En ambas partes, los ganaderos que habitan el cañadón se dedican a la lechería en forma artesanal. Según las informaciones de la Alcaldía, en la parte de Antequera se cuenta con alrededor de 3000 cabezas de vacuno, la cantidad en la parte de Pazña es mayor (vea capítulo sobre Pazña). El cañadón es difícil de acceder desde la cabecera municipal de Antequera, en particular en tiempos de lluvia es casi inaccesible. Por tanto, los lecheros comercializan principalmente a través de Pazña, para abastecer los mercados de Huanuni, Oruro y Challapata.

Proyecto (municipal) de procesamiento de leche

Proyecto de miniplanta de procesamiento de leche: Aunque se trata más bien de un proyecto de actores privados o asociaciones, en este caso fue planteado a la misión por parte de la Alcaldía. Pretende apoyar a los lecheros en el Cañadón Antequera, que limita al municipio de Pazña, en instalar una miniplanta de procesamiento de leche. Con la planta la Alcaldía pretende que la producción se vuelva más rentable y contribuya a aumentar los ingresos de los lecheros. Espera que APEMIN II pueda financiar una parte de la inversión, sin embargo se nota que los actores públicos tienen un conocimiento muy limitado de los requerimientos de capital y todos los aspectos relacionados al proyecto. Tampoco cuenta con una carpeta del proyecto.

Artesanía

El rubro de la artesanía metalmecánica fue identificada como un potencial económico, aunque en este momento prácticamente no hay nadie quien se dedica a esta actividad. En la mesa municipal del Diálogo Bolivia Productiva surgió la idea de establecer pequeños talleres, donde mujeres pueden fundir metales para fines de crear una artesanía minera. Sin embargo, durante la visita de la misión no fue posible aclarar, dónde se ve el mercado para estos productos. La lejanía de Antequera y la carencia de un flujo turístico hacen dudar la viabilidad económica de tales actividades, a esto se agrega el hecho de que hasta el momento ningún grupo de mujeres ha entrado en la actividad destaca la duda aún más.

3.6.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: Durante la visita de la misión el Gobierno Municipal expresó su predisposición a promover el desarrollo productivo local. Ya que la mayoría de los miembros del Gobierno Municipal viene del sector minero, tiene buenos enlaces con las cooperativas y los mineros individuales. En principio están abiertos a promover a diversas actividades económicas, sin embargo con el auge que está experimentando la minería en este momento, se concentran principalmente en proyectos que apoyan a este sector.

Debilidades: Lo antes mencionado significa que el Gobierno Municipal no prosigue una estrategia que contribuye a diversificar la estructura económica, tampoco existen ideas para establecer enlaces entre la minería

y otras actividades económicas. Si bien a un corto plazo puede rendir buenos resultados concentrarse en la actividad minera, a largo plazo el municipio no estará equipado para enfrentar la próxima bajada coyuntural en el sector minero ni tampoco el agotamiento de los recursos naturales minerales.

Aparte de esto, ni para promocionar al desarrollo minero el Gobierno Municipal cuenta con objetivos claros y una estrategia para la gestión municipal. Con la actitud pasiva que asume, es poco probable que se acerque a APEMIN II activamente para realizar proyectos o que facilite proyectos a su base productiva. No extraña por ello que en el POA actual de APEMIN II no figura ningún proyecto de Antequera. Según la información del Gobierno Local no tenían conocimiento de que APEMIN II también apoye a proyectos no mineros y de infraestructura, lo que sorprende considerando que habían firmado el Convenio Marco del Programa.

Por el tamaño reducido de Antequera, los recursos presupuestarios son tan limitados que prácticamente no permiten al municipio invertir con montos relevantes a proyectos productivos. Antequera teóricamente está altamente dependiente de financiamiento externo, pero sin embargo no se nota que se haga esfuerzos en adquirirlo.

El Gobierno Municipal todavía carece la inclusión de los actores privados, en particular no mineros en la identificación y ejecución de iniciativas que promueven el desarrollo económico local. Un CODEPES le parece ser otro Comité de Vigilancia, por lo tanto no promueven su convocación.

Nivel de actores productivos

Debilidades: En Antequera la misión no se ha encontrado con representantes de la base productiva no minera, debido a la falta de organizaciones. Indica que el nivel organizativo es sumamente incipiente.

En resumen, en base de las observaciones realizadas durante la visita de la misión, se puede destacar que en Antequera no se encuentra con precondiciones favorables para lanzar iniciativas efectivas de desarrollo económico local. Se debe en particular a la falta de capacidad de respuesta de los actores municipales y productivos para desarrollar las ventajas competitivas.

3.6.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

El Gobierno Municipal tiene que cumplir sus funciones con escasos recursos humanos, por lo tanto quiere solicitar apoyo de APEMIN II a fin de poder ajustar el PDM. Se recomienda a APEMIN II que apoye a Huanuni en esto, y combinarlo con una asesoría para definir objetivos y estrategias claros acerca de la gestión municipal en el ámbito productivo. Así sería posible adoptar una estrategia productiva en base de ventajas competitivas locales y diversificar hacia nuevos fuentes de ingreso.

Requerimientos de capacitación: Con el escaso conocimiento que el Gobierno Municipal tiene acerca del desarrollo económico local, es recomendable ofrecerle una capacitación que trate los aspectos básicos. Quiere decir se debería tratar aspectos sobre qué es DEL, cuáles son los

objetivos, cuál es el rol del municipio en ello, cuáles son los mecanismos centrales, quién participa, etc..

Complementariamente, se recomienda transferir conocimientos ligados a la normativa boliviana; en particular sobre

- el concepto, el rol, los integrantes y la convocatoria de un CODEPES y
- la diferencia entre inversiones en sectores productivos y sociales,

Además, el Gobierno Municipal ha pedido que a sus actores productivos se capacite en temas sectoriales, acerca de la explotación minera, ganadería y camélidos. Según la opinión de la misión, estas capacitaciones sectoriales no se debería brindar de manera aislada, sino solamente vinculada con proyectos que se apoyan por APEMIN II. Al otro lado, viendo el nivel organizativo casi inexistente de los actores productivos en Antequera, sería requerido capacitarlos en formar asociaciones productivas y asegurar que se representen sus intereses en un gremio como el CODEPES, lo que se puede realizar también sin integrarlo en el contexto de un proyecto específico financiado por APEMIN II:

Acerca de proyectos productivos propuestos

Municipio

Proyecto (municipal) de procesamiento de leche

Proyecto de miniplanta de procesamiento de leche: En principio es un proyecto que puede aportar a diversificar la economía local y abrir nuevos fuentes de ingresos. Sin embargo, en vez de financiar otra miniplanta por APEMIN II en la parte de Antequera del cañadón que supuestamente no puede ser operada de manera rentable con solamente 3,000 cabezas de vacuno, es más conveniente vincular los productores lecheros de la parte de Antequera con el proyecto de la miniplanta de procesamiento que quiere instalar la ACAP en el lado del municipio de Pazña (en Peñas) en el mismo cañadón (vea capítulo de Pazña). Así se obtiene ventajas para ambos lados: Los productores antequeros no invierten en una miniplanta que no puede ser operada rentablemente, y la miniplanta en Peñas obtiene una masa crítica de materia prima que asegura una operación rentable de la miniplanta. En resumen, se recomienda revisar las posibilidades de instalar una miniplanta que brinda servicios al cañadón en su totalidad, independiente de los límites administrativos. Se debe orientarse a la unidad del ayllu que incorpora todo el cañadón. Varias familias lecheras viviendo en la parte de Antequera son incluso afiliados a la asociación ACAP de Peñas, que será la organización responsable para llevar a cabo el proyecto desde el lado de Pazña.

3.7 PAZÑA⁴

3.7.1 Informaciones Generales:

Según el último censo, 5,700 habitantes viven en Pazña, de ellos el 70% pertenece a la población económicamente activa. Cada cantón está caracterizado por una actividad económica. En Peñas y Pazña predomina la ganadería lechera y la producción de forraje, el cantón Tutural tiene un carácter minero, mientras Urmiri tiene potencial en el turismo.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal.

Oficial Mayor Técnico: Responsable para los proyectos de infraestructura

Oficial Mayor Administrativo: Responsable para los proyectos productivos

3.7.2 Nivel Meta:

El Gobierno Municipal está comprometido a apoyar al sector productivo de su municipio. Con esta política pretende generar nuevas oportunidades que generan ingresos y empleos para la población, de tal manera evitando la migración en particular de los jóvenes. Se pretende promover industrias existentes o generar nuevas industrias, con un enfoque a aumentar el valor agregado que se genera en el municipio. Esperan que sean capaces de explotar sus recursos y potencialidades. El Gobierno Municipal está conforme con la estrategia productiva municipal que ha resultado de la mesa del diálogo municipal. Quiere fomentar los rubros que han sido identificados como potencialidades económicas, contando con un potencial de crecimiento que genera fuentes de ingresos elevados para la población. La estrategia deberá reflejarse en PDM que se tiene que ajustar para los próximos cinco años. Se mencionó durante la visita de la misión la necesidad de obtener asistencia técnica por tal propósito.

En lo que se refiere a la cooperación público-privada, cabe señalar aún no se cuenta con un CODEPES en Pazña. Sin embargo el Gobierno Local está consciente que por Ley están obligados a conformarlo. Le falta todavía información acerca del concepto del CODEPE, sus funciones y sus integrantes. Pensaba que solamente pueden ingresar representantes de organizaciones productivas establecidas, de las cuales en Pazña solo hay dos (ACAP y ASAGALDI). No sabía que también pueden ingresar representantes de la base productiva que no está organizada formalmente, tal como los empresarios transportistas, los mineros, etc. Sin embargo, el Gobierno Municipal está consciente que un CODEPES apoya a fortalecer la base productiva que a través de este gremio contribuye a buscar

⁴ Para datos estadísticos adicionales vea el informe "Diagnóstico del sector agropecuario y otros empleos alternativos, en 7 municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II", 2004

financiamiento para inversiones productivas. Por ello, ya han formado un comité que debe estar a cargo de la conformación del CODEPE.

Mientras que no exista un CODEPE, los actores productivos canalizan sus demandas a las Autoridades Locales mediante las sesiones con la sociedad civil, en particular las OTBs que se reúnen regularmente con las Autoridades a fin de elaborar y hacer seguimiento al POA.

3.7.3 Nivel Macro:

El municipio recauda ingresos propios en forma del alquiler del complejo turístico de las aguas termales medicinales (7,450 BOL mensuales), además impuestos a inmuebles e impuestos a la propiedad agraria. En comparación con los otros municipios beneficiarios del APEMIN II, Pazña cuenta ya con una mejor capacidad de gestión presupuestaria, al menos en lo que se refiere a la recaudación de los ingresos. Sin embargo, también en el caso de Pazña el margen de acción presupuestario es limitado, principalmente debido al servicio de la deuda que se ha recibido desde la gestión municipal anterior.

El Gobierno Municipal invierte en sectores productivos y en particular en el sector agropecuario a través de financiar preinversiones. En el año presente, se financia la preinversión para una represa de microriego en Urmiri y para la instalación de una miniplanta procesadora de leche. Para la inversión misma, se busca fuentes externas de financiamiento, tal como APEMIN o la CAF. De acuerdo a la estrategia productiva municipal, los proyectos deberán apoyar a aumentar el valor agregado de los productos que se producen a nivel local.

3.7.4 Nivel Meso:

A fin de fomentar las potencialidades identificadas en las mesas municipales, el Gobierno Municipal quiere realizar los siguientes proyectos para los cuales está buscando financiamiento:

Proyecto municipal del complejo turístico recreativo

Proyecto de ampliación del complejo de turismo recreativo: Pazña cuenta con un fuente de aguas termales medicinales. Los fines de semana llegan turistas de los alrededores incluso Oruro, en particular familias de mineros que alivian sus problemas físicos. El complejo recreativo antiguo fue substituido por un nuevo complejo municipal en que se pueden ofrecer servicios variados, una vez que se habrá concluido la construcción completa. Hasta ahora se ha terminado la primera etapa de la construcción con piscinas individuales que el municipio alquila a un operador privado en 7,450 BOL mensuales. La Alcaldía aspira continuar con la segunda fase para la cual está buscando fondos de financiamiento y prevé solicitar fondos de APEMIN II. Comprende la instalación de una piscina grande, un salón de reuniones, un alojamiento y un comedor. Los costos estimados ascienden a 420,000-450,000 EURO. El municipio está dispuesto a financiar la preinversión.

A parte de APEMIN II, las siguientes otras instituciones actúan en el fomento productivo :

- CAF financia inversiones en la electrificación rural
- FPS ha financiado un puente en Peñas,

- PCI (Proyecto Comunitario Integrado) se involucra en el sector de leche: apoya a instalar establos y capacita en quesería

3.7.5 Nivel Micro:

Durante la gestión municipal anterior, Pazña participó en las mesas del Dialogo Municipal Bolivia Productiva en 2004. Se elaboró una estrategia productiva municipal basada en las vocaciones productivas, que ha sido adoptada por la gestión actual. Las vocaciones productivas principales de Pazña con potencialidad de crecimiento figuran en los siguientes rubros:

Ganadería lechera

La producción de leche y sus productos derivados se concentra en el cantón de Peñas, ubicado en el cañadón Antequera en la parte rural dispersa que limita a los áreas lecheros de Challapata y de Antequera. El cañadón dispone de una clara vocación lechera y constituye una estructura homogénea en términos económicos, ya que prácticamente todas las familias que lo habitan se dedican a la lechería. Culturalmente forma una unidad que se organiza en el ayllu, pero administrativamente está dividido en los dos municipios de Pazña y Antequera.

No obstante esta división administrativa, los productores se han organizado en la Asociación de Campesinos y Agricultores de Peñas (ACAP), aglutinando a afiliados de los dos municipios. Alrededor de 500 familias se han afiliado, que representa el 45% del total de las familias productoras de leche. Prácticamente todas se dedican a la producción de leche. En Pazña existe otra asociación lechera más que es ASAGALDI, aglutinando a los productores en el cantón de Pazña.

Producto: En la época de lluvia, cuando el vacuno puede ser alimentado con forraje de buena calidad, en el cañadón Antequera se producen 8,000 litros de leche diarios, en época de sequía se reduce a 5,000 litros. La producción de leche ha aumentado, debido al cambio de la especie de vaca. ACAP estima que cada familia posee de 12-15 cabezas de vacuno, el máximo debe estar por 40 cabezas. Como productos derivados se produce queso y yogurt. La producción de leche y su transformación se lleva a cabo de manera artesanal, que según los productores les provoca una pérdida significativa de materia prima, por ejemplo cuando la leche altera por el calor durante el día, debido a la falta de conservadores térmicos.

Demanda Los productos se comercializan en las ferias de Oruro, Sucre, Challapata y Potosí. Para vender en Challapata y Oruro, los productores a menudo viajan individualmente, que le provoca altos costos de viaje. En el caso de los mercados mas lejanos (Potosí, Cochabamba), llegan intermediarios a Peñas. Tiene un alto poder de negociación y compran a un precio al por mayor por debajo del promedio (como ejemplo, mientras la empresa lechera P.I.L. paga a sus proveedores 1,60 BOL por litro de leche, los compradores que llegan a Peñas pagan solo 1,30-1,40 BOL).

Insumos: Los ganaderos cuentan en parte de un manejo del forraje y lo producen en base de alfalfa, cebada y paja,. Debido al microriego reciben buenas cantidades y calidad, que le permite incluso vender una parte del forraje. Algunos productores también han empezado a implementar

medidas del manejo del animal. ACAP recibe asistencia técnica y capacitación por una ONG especializada en el sector lechero que se llama CEPRODEC. Además organiza eventos de intercambio con otras regiones lecheras a fin de generar aprendizajes acerca de la organización del acopio de la leche y la producción y comercialización de los productos lecheros. En este contexto, afiliados de APAC de Peñas visitaron a productores en Tihuanaco.

Proyecto de producción industrializada de productos lecheros

Proyecto industrialización de la producción de productos lecheros: La producción artesanal y la dependencia de intermediarios provocan pérdidas significativas a los productores. Por ello, ACAP de Peñas quiere profundizar la cadena productiva a través de introducir una producción y transformación lechera industrializada. Prevén instalar una miniplanta de procesamiento en Peñas y poner a disposición de los productores conservadores térmicos de leche que facilitan el acopio de la materia prima. El municipio ya ha otorgado fondos para financiar la preinversión, para la inversión subsiguiente, ACAP quiere acudir a fondos de APEMIN II.

Fortalezas: Son tres ventajas competitivas principales que favorecen los planes de ACAP:

- Peñas tiene una clara vocación productiva, limitando a otro centro de la producción lechera que es Challapata. Con esta concentración geográfica, Peñas cuenta con el potencial de volverse en un cluster lechero, donde se desarrollan distintos pasos de transformación en la cadena productiva lechera.
- Se cuenta con una red de microriego que permite producir forrajes de buena calidad, que incrementa el rendimiento de los animales.
- ACAP está fortalecido por técnicos lecheros de la ONG CEPRODEC.

Debilidades: Dos aspectos pueden influir negativamente a la competitividad de los productos lecheros, así arriesgando la plena utilización de la capacidad y la sostenibilidad de la miniplanta.

- Aunque la demanda para productos lecheros aumenta y Peñas y sus alrededores cuentan con una masa crítica para volverse en un eje del triángulo lechero altiplánico, se nota que varias zonas actualmente intentan entrar en la producción de productos lecheros, aumentando la competencia futura en el sector.
- La falta de una infraestructura vial en el cañadón de Antequera aumenta los costos de transporte en comparación con otras zonas que quedan en las carreteras principales.
- ACAP no está organizada todavía en una estructura organizativa ampliada que breve la comercialización de los productos, tal como APROLEC o FEDEPLO

3.7.6 Conclusiones:

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: De acuerdo a las observaciones realizadas durante la visita de la misión, el Gobierno Municipal está muy comprometido a apoyar al sector productivo de su municipio. Intentan concentrarse en las potencialidades

identificadas, particularmente la producción lechera y el turismo recreativo y apoya a llevar proyectos a la práctica a través de financiar estudios de preinversión.

Debilidades: El Gobierno Municipal todavía carece la inclusión institucionalizada de los actores privados en la identificación y ejecución de iniciativas que promueven el desarrollo económico local. Aunque los actores productivos pueden acercarse directamente con sus demandas a las Autoridades Locales, no se cuenta con una institucionalidad para canalizarlas. El Gobierno Local no rechaza la creación de un CODEPES por este fin, sin embargo le falta información acerca de la convocatoria, las funciones y los integrantes.

Nivel de actores productivos

Fortalezas: En Pazña hay sectores cuya organización ya ha logrado niveles favorables. Se refiere en particular a los ganaderos lecheros (ACAP). Pueden volverse en actores relevantes para dinamizar en cooperación con el municipio la economía local y fortalecer la producción local de la cadena productiva.

Debilidades: En los otros sectores el nivel organizativo es aún incipiente. Los actores siguen actuar de manera individual y se organizan más que todo en organizaciones de la sociedad civil como las OTBs.

Básicamente, las precondiciones para iniciar procesos de desarrollo económico local son favorables en Pazña, en particular en lo que se refiere a los actores locales. Lo que se requiere es transferirles herramientas para la gestión de procesos de desarrollo económico local y la implementación de proyectos estratégicos. Además, se requeriría mirar las opciones de promover a establecer vínculos entre distintos rubros, por ejemplo el turismo recreativo y la producción local de alimentos.

3.7.7 Recomendaciones

Acerca de fortalecimiento municipal

Las Autoridades Locales cuentan con una buena predisposición de promover el desarrollo productivo, además se cuenta con ventajas competitivas en algunos rubros, por ello se recomienda a APEMIN II evaluar en detalle los proyectos que se entregarán por parte de la Alcaldía y verificar como el Programa puede respaldar sus esfuerzos.

Requerimientos de capacitación: El Gobierno Municipal tiene que cumplir sus funciones con escasos recursos humanos, por lo tanto quiere solicitar apoyo de APEMIN II a fin de poder ajustar el PDM. Se recomienda conceder la asistencia técnica, asegurando que el ajuste se desarrolle en forma participativa incluyendo a los actores productivos. La asistencia técnica puede también asesorar en la formación de un CODEPES. De tal manera el gremio podría ya participar en la elaboración del PDM e incluir objetivos productivos a la gestión estratégica municipal de los próximos cinco años.

Las Autoridades Locales están interesadas en recibir una capacitación relacionada al desarrollo económico local en aspectos legales de la formación de microempresas. Se recomienda organizar una capacitación que traspa conocimientos acerca de las competencias municipales en la

formación de una microempresa, tal como la emisión de la tarjeta empresarial. Todavía es difícil para la Alcaldía entender la diferencia entre sus competencias en comparación con FUNDAEMPRESA y el registro en el código comercial.

Además la Alcaldía pidió una capacitación para los actores productivos, en particular capacitarle en cómo crear una microempresa, tanto con relación a los requisitos legales como a la gestión empresarial. Se recomienda ofrecer una capacitación con la metodología CEFE en aspectos básicos de la administración de empresas y agregar los aspectos legales de la formación de una microempresa. Conviene coordinar esta capacitación con el proyecto CedeMyPE, que hasta octubre del año presente todavía ofrece bonos que subsidian la adquisición de este tipo de servicio empresarial.

Acerca de proyectos productivos propuestos

Municipio

Proyecto de ampliación del complejo recreativo

Proyecto de ampliación del complejo recreativo: Se recomienda considerar un financiamiento parcial de la ampliación del complejo turístico municipal por parte de APEMIN II. El proyecto tiene buenos potenciales para dinamizar el turismo en Pazña, en particular si se logra establecer servicios turísticos adicionales, tal como gastronomía. Puede atraer poder adquisitivo al municipio y generar nuevas fuentes de ingresos. Sería además posible encadenar otras actividades económicas, tal como la venta de productos lecheros locales desde Peñas, tal como leche saborizada, yogurt, etc. El hecho de que el complejo se opera por un empresario privado y no por la administración municipal puede aumentar la sostenibilidad económica del proyecto por dos motivos: Primero, será operado bajo criterios de una rentabilidad económica, segundo contribuye a generar ingresos municipales a través del alquiler que paga a la caja municipal.

Ganadería lechera

Proyecto de producción industrializada de productos lecheros

Proyecto industrialización de la producción de productos lecheros:

En general las potenciales para el desarrollo del sector lechero en Pazña son favorables por los motivos antes indicados. Por ello se recomienda considerar el financiamiento de la miniplanta de ACAP. Aporta a aumentar la productividad de la producción lechera y en consecuencia los ingresos de los productores. Sin embargo, en la evaluación del proyecto se deberán considerar en conjunto con ACAP medidas para enfrentar las debilidades mencionadas arriba y adicionalmente los siguientes aspectos:

- Los técnicos de APEMIN II deberán incentivar que ACAP incluya las experiencias técnicas de CEPRODEC tanto en la elaboración de la propuesta como también en la implementación, una vez que se haya aprobado el proyecto.
- La propuesta deberá contener un sistema integrado de la gestión de la miniplanta. Esto incluye un sistema del acopio regular de la materia prima, así como un sistema de comercialización asociada de los productos de la miniplanta. APEMIN II puede incentivar la afiliación de ACAP a APROLEC que mencionaron ya su interés en entrar a trabajar en Pazña. Adicionalmente, la miniplanta requiere de encargados administrativo-financieros. En la visita a Peñas la misión

explicó claramente, que en la propuesta deben figurar estos aspectos.

- La propuesta deberá aclarar que la miniplanta sirve también a los productores que administrativamente pertenecen al municipio de Antequera. En vez de orientarse a límites administrativos, la miniplanta deberá orientarse a la unidad del ayllu. De la perspectiva organizacional no podría incluir obstáculos ya que la ACAP incorpora a productores viniendo de ambos municipios.
- Si posible se deberá contemplar una cooperación con la Universidad Técnica de Oruro en los ámbitos como agronomía, veterinaria o biológica a fin de aumentar el contenido científico e incentivar innovaciones técnicas en el proyecto de la miniplanta. Se podrían crear ventajas competitivas en un mercado lechero donde cada vez entran más oferentes. Los técnicos de APEMIN II podrán apoyar en establecer cooperaciones con la Universidad, por ejemplo en forma de estudiantes que escriben su tesis en el sector lechero y pueden levantar datos primarios en cooperación de los productores de ACAP. Este tipo de cooperación no será frutífera solamente en el caso de este sino en varios proyectos presentados en este informe.

3.8 MACHACAMARCA

3.8.1 Informaciones Generales:

Según el último censo del 2003, en Machacamarca viven 4,200 habitantes, el 60 por ciento de ellos en la parte urbana. El municipio se caracteriza por ser un centro de residencia, cuyos habitantes trabajan en Oruro. Adicionalmente, una gran parte de la población son jubilados de COMIBOL y ENFE (Empresa Nacional de Ferrocarriles). Comparado con el censo que se efectuó en 2001, la población se ha reducido en 1,000 personas durante el plazo de dos años, ya que antes se había contado 5,200 habitantes. La reducción se debe principalmente a una fuerte migración particularmente de los jóvenes, a otras ciudades del país e incluso a Buenos Aires donde la mayoría trabaja en la costura.

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: Implementa la estrategia productiva municipal en conjunto con el Concejo Municipal y sus dos Oficiales Mayores.

Oficial Mayor Técnico: Ingeniero civil y encargado de elaborar las carpetas de los proyectos en cooperación con el Alcalde y el Oficial Mayor Administrativo

Oficial Mayor Administrativo: Ingeniero civil y encargado de elaborar las carpetas de los proyectos en cooperación con el Alcalde y el Oficial Mayor Técnico.

3.8.2 Nivel Meta:

Durante la visita de la misión se notó una predisposición positiva por parte del Gobierno Municipal para promover el desarrollo económico en su municipio. El objetivo de la gestión municipal consiste en crear nuevas fuentes de empleo, a fin de motivar a las personas que habían migrado a retornar a Machacamarca. A través de la reducción en transferencias de recursos desde la coparticipación tributaria, que se otorga en base del número de la población municipal (per capita), el Gobierno Municipal nota directamente el efecto negativo de la migración. Por ello, se quiere intentar a repoblar el municipio hasta el próximo censo.

Para lograr este objetivo, el Gobierno Local se encarará a implementar proyectos estratégicos que tiene un potencial para dinamizar la economía local. Aquí se mencionan la creación del Museo Ferroviario y la Casa Patiño. Tendrán efectos a otros sectores como transporte y gastronomía, formando encadenamientos productivos locales. Además, aprovechando la cercanía a Oruro, Machacamarca quiere promocionarse como ubicación atractiva y bien accesible para universidades, empresas de carga y transporte, etc. La estrategia se refleja en los proyectos del municipio que se describen más abajo.

En lo que se refiere a la cooperación entre el sector privado y las Autoridades Municipales, en este momento no se cuenta con un CODEPES. Las Autoridades Municipales ni conocían esta institución y sus funciones. Tampoco daban la impresión como si fueran convencidos de la necesidad de contar con este gremio. Sin embargo, después de haber explicado el concepto y las funciones del CODEPES al comité de vigilancia (que se ha formado de forma "ad-hoc" ya que el comité anterior fue disuelto por denuncias de deficiencias administrativas) y algunos actores productivos, es muy probable de que la sociedad civil y productiva de Machacamarca va a exigir a las Autoridades Municipales que se conformará un CODEPES.

3.8.3 Nivel Macro:

El municipio de Machacamarca se encuentra en una situación presupuestaria sumamente seria, debido al desempeño de la gestión anterior. Ha dejado una deuda municipal en un monto preocupante y ha comprometido ya una parte relevante de los fondos del POA 2005 e incluso 2006, lo que no deja a la gestión actual un margen de acción en la parte de los egresos. Al otro lado, en la parte de los ingresos se ve confrontado con una fuerte reducción de las transferencias de la coparticipación tributario, debido a la reducción de la población antes mencionada. Mientras antes llegaban 1,300,000 BOL anualmente de la coparticipación, hoy solo llegan 800,000 BOL.

Como resultado, el municipio de Machacamarca ya no tendrá capacidad de endeudamiento en el futuro cercano y solamente podrá financiar inversiones productivas en base de transferencias que le llegarán a fondo perdido. En el POA 2005 prácticamente nada se ha dedicado a proyectos productivos, ya que casi el presupuesto entero está comprometido por gastos de funcionamiento y servicio a la deuda. La situación es tan

estrecha que se vio obligado a cancelar un proyecto con el PSI ya que no se puso proveer la contrapartida municipal.

A fin de encontrar una salida, las Autoridades Locales están buscando activamente posibilidades para aumentar sus ingresos propios, a través de las siguientes medidas:

- Evaluar opciones de tributar al proyecto “Cebolla Dulce” (Fundación Valle), una vez que se habrá logrado a exportar el producto.
- Trasladar la empresa privada de electrificación, que está en estado de quiebre, al municipio. Una vez haber realizado esto, se espera recibir ingresos a través de las tarifas. Sin embargo, antes el reto consistirá en volver a una operación rentable de la empresa.
- Intentar a que las 50 unidades que brindan servicio de transporte entre Oruro y Machacamarca y que actualmente están registrados y tributan en Oruro, se trasladarán a Machacamarca.
- Lograr el traslado de una universidad privada de Oruro a Machacamarca y recibir un tributo de parte de la institución.

Actualmente el municipio cuenta con los siguientes ingresos propios:

- Alquilar un tractor a los productores.
- Impuestos inmuebles.

3.8.4 Nivel Meso:

A fin de fomentar las potencialidades identificadas, el Gobierno Municipal quiere realizar los siguientes proyectos:

Proyecto municipal del Museo Ferroviario

Turismo histórico/ Museo Ferroviario: Machacamarca cuenta con atractivos turísticos de la época de los barones del estaño, que la Alcaldía pretende aprovechar. Disponen de una estación de ferrocarriles antigua y bien mantenida, incluyendo los coches antiguos. La Alcaldía prevé volver la estación, que es propiedad de ENFE, en un Museo Ferroviario. Actualmente se está tramitando un decreto supremo en La Paz para transferir los predios al municipio y así poder ampliar la zona del museo. A parte de la remodelación de la infraestructura de la estación, se pretende instalar gastronomía y también un hotel, a fin de crear efectos económicos a otros sectores como transporte y gastronomía, formando encadenamientos productivos locales. Para la remodelación de la estación informaron a la misión de que ya habían mandado una solicitud a APEMIN II.

Los coches antiguos se remodelan con el apoyo de una empresa productora de películas en La Paz que En contrapartida puede usarlos en una de sus películas. La productora además acordó a proveer una locomotora. Así se puede volver a operar el tren antiguo y tenerlo como atracción turística.

Al lado del museo ferroviario se encuentra la casa de Patiño en donde vivía alrededor del año 1948. En esta casa el Gobierno Municipal quiere crear un museo de artesanía antigua, ya que disponen de diversas reliquias antiguas.

Proyecto municipal de electrificación rural

Electrificación rural: Actualmente, el proveedor de electricidad FEO es una empresa privada, pero por la mala gestión administrativa está por quebrar. El servicio se deteriora, con apagones frecuentes que afectan a las empresas en el municipio. El Gobierno Municipal está por firmar un convenio interinstitucional para transferir la propiedad y la competencia operativa al municipio. El traslado costará entre 100,000-120,000 EURO. La Alcaldía ya ha comunicado su solicitud para el cofinanciamiento a APEMIN II.

Traslado de la estación de Oruro: La Alcaldía está negociando con ENFE sobre trasladar la estación de Oruro hacia Machacamarca. ENFE está considerando esta opción a fin de descentralizar sus servicio de carga desde el centro de Oruro, que ya el transito creciente en la ciudad obstaculiza un servicio fluido.

Traslado de una universidad privada: El municipio está negociando con una universidad privada de Oruro para que se traslade a Machacamarca. Quiere atraer a la institución promocionando la buena accesibilidad de Machacamarca, la abundancia de terreno, y costos operativos reducidos.

A parte de APEMIN II, las siguientes otras instituciones actúan en el fomento productivo :

- PSI financiado por USAID apoya en la crianza de camélido
- MICUNA brinda capacitaciones en artesanía y financia proyectos de microriego,
- SARTAWI, trabaja con los agricultores en instalar carpas solares, da cursos de capacitación, apoyan en la forestación
- APROLEC capacita a los ganaderos en la producción lechera y la construcción de establos. Recién se está empezando a entrar a la producción de leche que no sea para la subsistencia.

3.8.5 Nivel Micro:

Durante la gestión municipal anterior, Machacamarca participó en las mesas del Dialogo Municipal Bolivia Productiva en 2004. Se elaboró una estrategia productiva municipal basada en las vocaciones productivas, que ha sido adoptada por la gestión actual. Las vocaciones productivas principales de Machacamarca con potencialidad de crecimiento figuran en los siguientes rubros:

Minería

El 60 por ciento de la población económicamente activa en el área urbana se dedica a la minería. Se explota en primer lugar estaño. Los mineros se han organizado en tres cooperativos. Adicionalmente se encuentra un ingenio en Machacamarca, operado por la cooperativa de Huanuni. APEMIN II esta apoyando en la reactivación del ingenio.

Agricultura

Tradicionalmente se cultiva papas y haba. Adicionalmente el PCI (Programa Comunitario Integrado) ha introducido el cultivo de hortalizas bajo carpas solares que ha creado nuevos fuentes de ingreso.. En los invernaderos se producen tomates, cebollas, ajo, pimentón, pepinos, etc.

Se comercializa estos productos tanto en el mercado local como en Huanuni y Oruro.

Proyecto de cebolla dulce orgánica

Proyecto de cebolla dulce orgánica: La Fundación Valle, que pertenece al Sistema de Innovación Boliviana Tecnología Agropecuario (SIBTA), ha invertido en el cultivo de la cebolla dulce orgánica. Tiene un pedido para exportar 24 toneladas de cebollas orgánicas a los Estados Unidos, por tanto están buscando terrenos para producirlas en distintas partes del Altiplano. La Fundación ha investigado el suelo en la comunidad de Alantaña y lo ha encontrado siendo apto para el cultivo de la cebolla, además el clima favorece un cultivo orgánico. Por ello se decidió a producir una parte de la cebolla en Alantaña. Se ha capacitado a los comunitarios para conjuntamente desarrollar el proyecto de la cebolla dulce orgánica. Están ahora construyendo un sistema de microriego por boteo, financiado por la Prefectura y JICA, que requiere adicionalmente la perforación de un pozo profundo y de una bomba sumergible.

Para que marche el sistema, se requiere instalar una bomba sumergible que sube el agua de un pozo profundo. La bomba tiene un costo de 1,200-1,600 EURO. La Fundación Valle quieren acudir a APEMIN II para financiar la bomba, de repente ya ha presentado la solicitud en el momento de entregar este informe.

Ganadería lechera

APROLEC, siendo una asociación de productores lecheros de la Provincia del Cercado, ha extendido su cobertura hacia Machacamarca. Los ganaderos que antes producían para su subsistencia, han empezado a extender su producción, fueron capacitados en sembrar forrajes, construir establos y heniles. Luego APROLEC ha apoyado a comprar vacas adicionales por familia, para que entren en la venta de sus productos lácteos. Abastecen su leche fresca a la miniplanta de procesamiento en Paria (antes Distrito 6 de Oruro).

3.8.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Fortalezas: El Gobierno Municipal está dispuesto a promover el desarrollo económico en su municipio. Cuentan con un objetivo de su gestión municipal que destaca el desarrollo económico a fin de crear nuevos fuentes de empleo. Debido a la situación presupuestaria municipal, existe un fuerte incentivo para las Autoridades Municipal hacerse cargo del desarrollo económico. El Gobierno Local quiere aprovechar sus potencialidades locales y tiene una estrategia relativamente clara a través de implementar proyectos estratégicos antes presentados que tienen un potencial para dinamizar la economía local.

Llama la atención que el municipio de Machacamarca es el único que contempla aprovechar las potencialidades locales en rubros de servicio, en particular de transporte y educación. En comparación con los otros municipios son innovadores en el sentido de no solamente confiar en las ventajas comparativas que nacen de los recursos naturales existentes, sino de crear activamente ventajas competitivas como se lo prosigue realizar con los proyectos de atraer universidades privadas a la localidad y el intento de transferir la estación de carga de ENFE.

Debilidades: Aunque el Gobierno Municipal no obstaculiza una cooperación con los actores productivos locales, todavía carece la inclusión activa de ellos a fin de lanzar iniciativas de desarrollo económico local en forma concertada. No se ha creado aún un CODEPES, sin embargo puede ser un gremio clave para que el sector privado se involucre y respalde los proyectos estratégicos liderados por el Gobierno Municipal, tal como el Museo Ferroviario, y obtener su sostenibilidad. Si el Gobierno Municipal pretende crear efectos a diversos sectores económicos e incluso promocionando encadenamientos, se debe incluir a los (micro)empresarios ya en la planificación del proyecto.

Es importante destacar que debido a las limitaciones de presupuesto municipal cualquier proyecto municipal de inversión no puede ser financiado con fondos municipales. Aplica también para el proyecto del Museo Ferroviario y de la electrificación rural. El Gobierno Local está obligado a encontrar fondos privados y/o un apoyo a fondo perdido por parte de organismos financieros tal como APEMIN II, lo que puede obstaculizar la su realización.

Nivel de actores productivos

Debilidades: En Machacamarca el nivel organizativo de la base productiva es aun muy incipiente. Los actores productivos, sea del sector agropecuario o de a manufacturera tal como artesanos, actúan de manera individual y se organizan mas que todo en organizaciones de la sociedad civil como las OTBs. Esto se refleja también en la carencia de propuestas de proyectos productivos que fueron recibidos por parte de actores privados durante la visita de la misión. Solamente se recibió un proyecto con un potencial de dinamizar la economía local, que es el proyecto del cultivo y la exportación de la cebolla dulce orgánica.

Fortalezas: Recientemente APROLEC ha entrado al sector lechero y ha empezado a organizar los productores lecheros bajo el techo de su organización. Se trata de una institución bien organizada, con experiencia tanto técnica como organizacional en el sector lechero. Adicionalmente forma parte de una federación a nivel regional. Es un actor que tiene el potencial de dinamizar significativamente los ganaderos lecheros al futuro.

3.8.7 Recomendación

Acerca del fortalecimiento municipal

Considerando la buena predisposición de las Autoridades Locales en promover el desarrollo productivo de su municipio, tal como su concentración en proyectos estratégicos basados en los potenciales, se recomienda a APEMIN II evaluar en detalle los proyectos que se entregan por parte de la Alcaldía y verificar como el Programa puede respaldar sus esfuerzos. Esto aplica específicamente considerando la problemática presupuestaria que limita el margen de acción financiero del mismo municipio.

Requerimientos de capacitación: La capacitación que se ofrecerá por APEMIN II deberá enfocar en introducir experiencias de desarrollo económico local de otros países latinoamericanos e instrumentos de diagnósticos participativos de los potenciales productivos locales a fin de fortalecer la cooperación e inclusión de los actores privados en las

iniciativas del Gobierno Municipal. Por fines de sensibilización también deberá incluir y temas específicos bolivianos tal como el rol del CODEPES

Acerca de proyectos productivos propuestos

Municipio

Museo ferroviarios: Es un proyecto muy prometedor, ya que crea una ventaja competitiva única en la región, basada en la historia local. Contiene con buenas posibilidades de encadenar a otros sectores tal como gastronomía, hotelería, transporte y servicios turísticos y crear nuevas fuentes de ingresos en particular para los jóvenes. Por ello se recomienda a APEMIN II revisar una manera efectiva de involucrarse en su realización. Un aspecto clave consiste en diseñar paralelamente a la remodelación de la estación una estrategia de comercialización del proyecto para asegurar que los turistas realmente llegarán a Machacamarca. Preocupa de cierta manera que hasta el momento se trata de un proyecto municipal sin involucramiento activo de socios de la base productiva local. Con las capacitaciones de APEMIN II en desarrollo económico local se pretende motivar al Gobierno Municipal acercarse activamente a los actores productivos.

Electrificación rural: Es difícil opinar sobre la sostenibilidad del traslado de la empresa de electrificación hacia el municipio para el cual se pretende solicitar fondos de APEMIN II, ya que no se ha obtenido informaciones concretas sobre el motivo de quiebre de la empresa. No se aclaró tampoco, porque el municipio sostiene que pueda gestionar la empresa eléctrica con mayor rentabilidad que una entidad privada. A parte de esto, a fin de reducir los apagones debe significar que se requiere invertir en la red eléctrica. Con la situación presupuestaria municipal no se ve de donde debe ser financiado. Por motivo de la cantidad de dudas en este momento no se puede recomendar a APEMIN II prever un financiamiento, salvo que el municipio puede entregar informaciones adicionales que prueban la sostenibilidad financiera de la empresa.

Agricultura:

Proyecto de cebolla dulce orgánica: En general las potenciales para el desarrollo del proyecto de la cebolla orgánica son favorables. La comercialización de la cebolla orgánica está asegurada por la Fundación Valle, igual como la asistencia técnica a los agricultores. Para APEMIN II se ofrecería una oportunidad de generar un retorno rápido y significativo con un apoyo financiero reducido, ya que se contribuye a crear nuevas fuentes de ingresos relevantes en Alantña que es la comunidad pobres del municipio. Por ello se recomienda a revisar las posibilidades de financiar la bomba por parte de APEMIN II.

Sin embargo, se presentan dos obstáculos formales al financiamiento del proyecto. El primer se relaciona a la necesidad de adquirir la bomba a corto plazo, antes de que empiece la temporada de siembra en primavera. Caso que no sea posible obtenerla, pone en peligro el proyecto entero, ya que la Fundación Valle no será capaz de proveer sus clientes extranjeros con el producto pedido y no está asegurado si al año siguiente se repetirá el pedido. Considerando que se trata de un monto reducido (por debajo de 2,000 EURO), se recomienda revisar las posibilidades de facilitar el financiamiento a corto plazo desde el POA 2005.

El segundo obstáculo consiste en la falta de una asociación productiva o microempresa en Alantña. El equipo técnico deberá incluir al Gobierno Municipal, que respalda el proyecto, para gestionar una solución rápida. Se deberá verificar si el Gobierno Municipal pueda emitir una tarjeta empresarial a corto plazo. Otra opción consiste en que el mismo municipio solicita el financiamiento de la bomba como un proyecto de infraestructura productiva.

3.9 CARACOLLO⁵

3.9.1 Informaciones Generales:

Según el último censo del 2003, en Caracollo viven casi 20,000 habitantes. El municipio se caracteriza por su ubicación estratégica en la carretera principal que articula Oruro con La Paz. De tal manera se han desarrollado servicios relacionados al tránsito, tal como gastronomía y transporte

En el Gobierno Municipal, las siguientes personas ocupan cargos con relación al desarrollo económico local:

Alcalde: No fue posible entrevistarse con él, por lo tanto se desconoce sus funciones específicas en el ámbito productivo. Sin embargo, se supone que se debe encargar de la implementación de la estrategia productiva municipal.

Oficial Mayor Técnico: Elabora las carpetas de los proyectos. Evidentemente cuenta con una especialización en desarrollo rural, sin embargo, ya que no se pudo entrevistar con los encargados de la Alcaldía, solamente se obtuvo informaciones desde terceros acerca de sus funciones.

De acuerdo a lo que se pudo observar durante las reuniones realizadas, las relaciones entre la Alcaldía, el Concejo Municipal y el Comité de Vigilancia se caracterizan por conflictos internos y una falta de comunicación. El Concejo mismo está dividido por conflictos partidarios. Adicionalmente, la Alcaldía no mostró un interés en reunirse con la misión de APEMIN II para conocer la oferta del Programa. Si bien se había acordado una reunión, el Alcalde no apareció a la hora indicada. En consecuencia, no ha sido posible recibir del Ejecutivo Municipal informaciones acerca de la economía local y acerca de su rol en promover las empresas locales.

Ni los Concejales ni el Comité de Vigilancia tenían conocimiento del Convenio Marco que la Alcaldía había firmado con APEMIN II. Por ello, la misión aprovechó la oportunidad de reunirse con los miembros de ambos gremios para informar sobre los objetivos, las líneas de acción y las condiciones operativas del Programa para que ellos difundan las informaciones entre la base productiva de Caracollo.

⁵ Para datos estadísticos adicionales vea el informe "Diagnostico del sector agropecuario y otros empleos alternativos, en 7 municipios beneficiarios del proyecto APEMIN II", 2004

3.9.2 Nivel Meta:

Los conflictos internos entre las Autoridades Locales perjudica lograr una gestión municipal concertada y efectiva con enfoque productivo. Adicionalmente, con la excepción de uno de los Concejales, promocionar el desarrollo económico no es una prioridad para la gestión del Concejo. No es posible opinar directamente acerca del desempeño del Alcalde en este contexto, sin embargo, la carencia de una comunicación entre él y los actores empresariales, que fue criticada por ellos, hace dudar una dedicación de la Alcaldía al desarrollo económico en su municipio.

Aunque contenga cierta inconsistencia con lo expuesto anteriormente, el Concejo destaca que generar empleos e ingresos a fin de evitar la migración de los habitantes de Caracollo es un objetivo prioritario para su gestión. Debe lograrse a través de la implementación de proyectos, pero el POA frecuentemente no va a función del PDM. Se nota que al Concejo hace falta acordar sobre objetivos y lineamientos estratégicos claros para su gestión, lo que incluye aspectos del desarrollo económico.

Se constata una falta de cooperación entre el sector privado y las Autoridades Municipales. Se ha formado un CODEPES, pero el Concejo Municipal ni tenía conocimiento de su existencia. Los miembros de CODEPES, que se componen entre otros de los representantes de APROLEC, ORPAC, de la Asociación Departamental de los Productores de Habas y de los hoteleros locales, comentan que ni el Concejo Municipal ni el Alcalde permite que asuman sus funciones y que no saben como comunicar y llevar adelante sus demandas. de comunicación entre las Autoridades Municipales y la base productiva.

3.9.3 Nivel Macro:

No se ha obtenido informaciones confiables acerca de la situación presupuestaria municipal en Caracollo. Solamente se ha recibido el comentario de parte de algunos Concejales Municipales que el POA frecuentemente no va a función del PDM.

No ha sido posible conocer si la Alcaldía emite la tarjeta empresarial.

3.9.4 Nivel Meso:

Según las informaciones recibidas por parte del Concejo Municipal, en la gestión actual se efectuó un proyecto de siembra de alfalfa con microriego con fondos del presupuesto municipal. Sin embargo, hay que destacar que el Concejo no da la impresión como si fuera informado en detalle acerca de los proyectos que se ejecuta desde la Alcaldía.

Las siguientes otras instituciones actúan en el fomento productivo aparte del Gobierno Municipal:

- JICA, financiando la perforación de pozos,
- FPS que invierte en un proyecto de agua potable,
- PSI financiado por USAID que trabaja en el desarrollo del sector de camélidos y

- Fundación Inti Raimi que se dedica a apoyar al mejoramiento de ganado y a perforar pozos en seis comunidades del sector del La Joya.

3.9.5 Nivel Micro:

Durante la gestión municipal anterior, Caracollo participó en las mesas del Dialogo Nacional Bolivia Productiva en 2004. Se determinó una estrategia productiva municipal basada en las vocaciones productivas. El Concejo dio la impresión como si su conocimiento acerca de los resultados del Dialogo fuera escaso. En cambio, el Comité de Vigilancia y los representantes de la base productiva proveeron a la misión de APEMIN II las informaciones requeridas a este tema. Las vocaciones productivas principales de Caracollo con potencialidad de crecimiento figuran en los siguientes rubros:

Ganadería lechera

Unos 150 ganaderos lecheros de diez comunidades están organizados en APROLEC desde 1998. Cada socio posee entre 5-10 cabezas de vacuno.

El nivel de especialización de los lecheros es bajo, aunque la producción de leche siempre ha sido una actividad relevante de sustento. Sin embargo, hasta recientemente fue practicada solamente a nivel de subsistencia, además la mayoría de los productores se dedican paralelamente a otras actividades adicionales, tal como el cultivo de haba, papas, etc.

APROLEC quiere profesionalizar la producción lechera, a través de insertar nuevas tecnologías, entrar a procesos de producción industrializada y producir productos lecheros con un mayor valor agregado. Por ello, ofrecen a sus afiliados servicios de capacitación y asistencia técnica, relacionado a la sanidad animal, alimentación, manejo del ganado, etc.

Productos: Se produce mayormente leche fresca, además queso, yogurt y flan de manera artesanal. La producción diaria de leche de los afiliados de APROLEC en toda la provincia del Cercado llega a alrededor de 8,000 litros, con una tendencia creciente que se debe al cambio paulatino hacia especies de vacas (de tipo Holstein) que producen cantidades mayores de leche con un mayor contenido de grasa. Con la producción lechera de los productores en el Cercado que aún no son afiliados a APROLEC, se estima que se llega a un total de entre 12,000-15,000 litros de leche diarios.

Insumos: La alimentación del animal implica una desventaja para los productores lecheros, ya que reduce significativamente el rendimiento de la producción de leche. Ya que los suelos no son aptas para producir alfalfa o cebada, e ya que para los productores es demasiado costoso comprar alimentos nutritivos o suplementos tal como minerales o balanceados, los animales se alimentan principalmente con paja. Con el avance de la erosión del suelo, conseguir alimentación nutritiva para el animal implica una problema creciente para los productores y presenta el mayor obstáculo a la extensión la producción lechera en la zona.

Demanda: El consumo de leche y sus productos derivados ha aumentado en el Altiplano, creando un mercado creciente para los productores en

Caracollo, en particular en lo que se refiere a los derivados de leche que con su valor agregado generan ingresos mayores.

En este momento, los afiliados de APROLEC proveen particularmente leche fresca a la miniplanta de procesamiento en Paria (ex – distrito 6 de Oruro), que está funcionando desde hace un año.

El queso, yogurt y flan que se produce a nivel familiar se comercializa en el mercado local y en Oruro. La feria andina es el evento principal de la comercialización, donde los productores firman contratos con sus clientes a un plazo mediano (a veces por varios meses).

La nueva comercializadora “Vaquita Andina” en Oruro, creada por FEDEPLO/APROLEC ofrece una nueva opción para comercializar la leche fresca como los productos derivados. Queda con la decisión de cada afiliado si abastece a la comercializadora, si prefiere vender sus productos en la feria al consumidor final o si vende la leche fresca a la miniplanta de Paria.

En el futuro, APROLEC en cooperación con FEDEPLO quiere abrir nuevos mercados a través de ofrecer productos lecheros a los desayunos escolares en diversos municipios.

Competencia: Los competidores legales son las otras comercializadoras de leche fresca y productos lecheros, especialmente P.I.L Andina e ILPAZ (que es un *spin-off* de P.I.L.). Por contrabando llega adicionalmente la competencia desleal en forma de productos chilenos y argentinos, con la cual es difícil competir por la calidad.

Los productores en Caracollo cuentan con dos mayores desventajas competitivas que son (i) la falta de alimentación nutritiva del animal que aumenta su rendimiento y (ii) la falta del manejo del animal. Apenas la mitad de los afiliados de APROLEC cuenta con un plan de manejo, reduciendo el rendimiento y la calidad de la leche. APROLEC intenta sensibilizar y capacitar a sus afiliados, pero con sus recursos humanos limitados solamente pueden introducir mejoramientos a un mediano plazo.

Proyecto de la instalación de una miniplanta de procesamiento: Con la producción artesanal, los productores de Caracollo ya no van a poder competir en el mercado. Reconociendo estas tendencias, APROLEC quiere extender la producción lechera y profundizar la cadena productiva a través de instalar una miniplanta de procesamiento de leche en la Provincia del Cercado a fin de industrializar la producción de productos lecheros. APROLAC prevé solicitar a APEMIN II que financie la miniplanta.

Fortalezas: Son tres ventajas competitivas principales que favorecen los planes de APROLEC:

- Los cambios en las costumbres de consumo indican una demanda creciente para productos lecheros. Los datos del censo anual levantado por APROLEC sostienen la factibilidad económica de operar una miniplanta de procesamiento en la Provincia del Cercado con una capacidad máxima de hasta 8,000 litros de leche diarios.
- APROLAC con sus técnicos asegura la calidad de la producción.
- APROLAC en cooperación con FEDEPLO apoyan en la comercialización de los productos lecheros a través de su

Proyecto de miniplanta de procesamiento de leche

comercializadora “Vaquita Andina”. Adicionalmente están constantemente buscando a abrir nuevos mercados para productos lecheros.

Debilidades: Se mencionan dos aspectos que pueden influir negativamente a la producción de leche, así arriesgando la plena utilización de la capacidad y la sostenibilidad de la miniplanta.

- La degradación de los suelos de pastoreo, que puede impedir que los productores tengan acceso a suficiente forraje nutritivo.
- La falta del manejo del vacuno que reduce paulatinamente la calidad del material genético de los vacunos.

Agricultura: Quinoa

Unas 470 familias de agricultores de 16 comunidades están organizados en la Organización Regional de Productores Agropecuarios Caracollo (ORPAC) que se dedica a promover la producción agrícola orgánica. Está fortalecida por un equipo de técnicos, viniendo de la ONG CEDAR (Centro de Ecología y Desarrollo Rural Agropecuario Cochabamba) financiado por la Fundación Altiplano. Brindan capacitación y asistencia técnica a los productores en

- aumentar la productividad (ejemplo a través de introducir tecnologías semi-mecanizadas para trillar la quinoa),
- avanzar en cambiar sus cultivos hacia una producción orgánica (ejemplo socializar los productores a través de instalar hectáreas demostrativas) y
- comercializar la quinoa (ejemplo a través de acercarse activamente a compradores como SAITE).

Aunque la vocación principal de los agricultores es el cultivo de papas, por las exigencias del mercado ORPAC ha iniciado un proyecto de producción de quinoa orgánica.

Productos: La quinoa orgánica se cultiva usando fertilizantes y pesticidas orgánicos. Adicionalmente, se aplica un control manual del cultivo que requiere mayor cuidado en comparación con los métodos del cultivo convencional. En contrapartida, se recibe precios mas altos para los productos orgánicos. Actualmente, el cambio hacia la producción orgánica todavía se encuentra en un estado de transición, un hecho que explica porque todavía no han obtenido un certificado de producción orgánica.

Un agricultor cosecha entre cinco y seis quintales de quinoa de su parcela que rinde alrededor de 1,000 BOL. En cada parcela se cultivan hasta cuatro variedades de quinoa, cada una con un nivel cualitativo distinto (color, tamaño, etc.). ORPAC intenta incorporar un sistema de calidad y uniformar la producción de quinoa. El acopio se realiza de manera artesanal, se corta manualmente, luego la quinoa se seca, se trilla y se la pone en empaques individuales. ORPAC quiere introducir un saco uniforme en el futuro.

Demanda: Los canales de comercialización de ORPAC todavía no son diversificados. En el año presente se inició una relación comercial con la empresa SAITE como comprador único a lo que se vendió la cosecha entera de 3,000 quintales de quinoa. SAITE comercializa a Holanda, Alemania y Japón. Llega con sus propios sacos para garantizar un

empaques uniformes, además efectúa su propio control de calidad a través de comprar solamente los granos al precio acordado si corresponden a sus requisitos cualitativos. El resto de la producción también se acepta, pero a un precio reducido. Ya que ORPAC todavía no cuenta con un certificado de producción orgánica, no reciben el precio que correspondería al producto orgánico (entre 60-100 BOL el quintal por arriba del precio que se recibe para el producto convencional).

Significa que si los productores logran llegar a una producción orgánica certificada podrían aumentar sus ingresos significativamente. Por este motivo ORPAC quiere establecer una relación comercial constante con SAITE (por ejemplo de subcontratado), que le apoyaría en contrapartida en avanzar hacia una producción orgánica. Sin embargo no se ha recibido información confiable como SAITE pretende continuar en el futuro.

Competencia: Los productores de Caracollo están conscientes que difícilmente pueden competir por calidad con los productos de Salinas que es la región clásica del cultivo de la quinua. Los suelos en Caracollo no son suficientemente aptos para el cultivo de quinua, por ejemplo no se puede cultivar la misma semilla en dos años seguidos. La ventaja de Caracollo en cambio se encuentra en su ubicación favorable en la carretera a La Paz y Arica, lo que reduce los costos de transporte de la quinua.

Insumos: Los productores parcialmente generan las semillas desde la cosecha anterior, parcialmente las compran. PROINPA, que nace del Proyecto de la Investigación de la Papa y actúa hoy relacionado a diversos productos agrícolas, comercializa semilla orgánica certificada de quinua, sin embargo a un precio elevado. Ya que los fertilizantes y pesticidas tienen una base natural, pueden ser producidos por los mismos agricultores.

Proyecto del centro de acopio

Proyecto del centro de acopio: ORPAC quiere convertirse en un centro de acopio para todos los productos agrarios que se producen en Caracollo. Significa que se volverá en un prestador de servicios no solo para sus afiliados, sino para todo el sector agrario del municipio. Para realizar esto, se requiere instalar un nuevo galpón a las instalaciones ya existentes. Se está buscando financiamiento y considera acudir a APEMIN II.

Fortalezas: Los técnicos de ORPAC son bien capacitados, motivados y buscan activamente tanto el mejoramiento técnico de la producción de los productos agrarios (en este momento de quinua orgánica) como la apertura de nuevos mercados. Cuentan además con una visión del desarrollo futuro de ORPAC, en cuyo contexto se ubica el proyecto propuesto.

Debilidades: Surgió la impresión durante la reunión con ORPAC de que la visión acerca del desarrollo futuro de la organización, tal como del proyecto se respalda sobre todo por el equipo técnico, pero no necesariamente por la Presidencia y los afiliados. Sin embargo, son estos últimos que deberán respaldar este proyecto ambicioso, implementarlo y responsabilizarse de la devolución de la inversión. Es un aspecto que requiere de una evaluación más profunda en caso que APEMIN II. Adicionalmente, no cuentan con el apoyo municipal. En la próxima cumbre del ajuste al POA, que tendrá lugar en agosto, quieren intentar acceder al POA con este proyecto.

Agricultura: Habas

Se ha formado la Asociación Departamental de los Productores de Habas (ADPH). Su objetivo consiste en instalar un centro de acopio de habas para luego comercializarlas.

Minería

Se cuenta con una mina de oro en la zona de La Joya. Está operada por la empresa Inti Raimi. Adicionalmente, en la misma zona está trabajando una cooperativa con 164 personas. El sector minero no es una actividad prioritaria en Caracollo, apenas el 5 por ciento de la población se dedica a esta actividad.

3.9.6 Conclusiones

Nivel del Gobierno Municipal

Debilidades: La falta de comunicación y concertación entre las entidades del Gobierno Municipal por un lado y entre el Gobierno Municipal y los actores productivos por otro lado obstaculiza las posibilidades de lanzar iniciativas concertadas que promueven el desarrollo de las potencialidades económicas locales en Caracollo.

De acuerdo a las visitas realizadas por la misión, aún no se puede observar que apoyar al desarrollo de la base productiva local sea un objetivo prioritario de la gestión actual. Se refleja también en la carencia de presentación de proyectos a ser financiado por APEMIN II. Adicionalmente, se nota que la gestión de Caracollo no cuenta con objetivos y lineamientos estratégicos con relación al desarrollo productivo.

Fortalezas: En base de las observaciones obtenidas durante la visita, no ha sido posible encontrar precondiciones favorables para lanzar iniciativas de desarrollo económico local en el lado del Gobierno Local. Aunque existen dos Concejales Municipales que están interesados en el tema, por los conflictos partidarios en este momento no serán capaces subir el desarrollo económico local a la agenda política. El Comité de Vigilancia, aunque está abierto para el tema, actualmente no tiene el acceso a la Alcaldía.

Nivel de los actores productivos

Fortalezas: Mientras el sector público se caracteriza por su actitud pasiva, los actores privados al otro lado son más motivados y quieren desarrollar iniciativas interesantes. Además el Comité de Vigilancia, compuesto por varios productores agropecuarios y microempresarios, puede volverse en un medio de presión política, influyendo al Gobierno Municipal a comprometerse más con el tema económico.

Se han formado algunas organizaciones productivas, de las cuales se puede esperar que tomen la iniciativa del desarrollo económico en el municipio. Se puede mencionar APROLEC que tiene un buen nivel organizativo, con experiencia tanto técnica como organizacional en el sector lechero y una estructura regional a través de FEDEPLO. También ORPAC, aunque está aún menos organizada, tiene un potencial para el futuro. Ambas organizaciones cuentan con técnicos capacitados y motivados.

Debilidades: Dado los problemas mencionados arriba los actores privados en su gran mayoría no cuentan con el respaldo del Gobierno Municipal. El

nivel organizativo de la base productiva es aun demasiado incipiente para poder llevar adelante sus demandas frente al Gobierno Municipal. Un indicador destacado consiste en que aunque se ha formado un CODEPES, el Gobierno Local no ha tomado noticia de esto.

3.9.7 Recomendación

Acerca del fortalecimiento municipal

Considerando la actitud pasiva de las Autoridades Locales en promover el desarrollo productivo de su municipio, se recomienda a APEMIN II concentrarse en Caracollo en apoyar y capacitar a los actores productivos que están reunidos en el Comité de Vigilancia y el CODEPES. Son los actores motivados que quieren tomar la iniciativa para su propio desarrollo económico, conocen sus potenciales de crecimiento y rentabilidad. De tal manera, apoyado en sus proyectos por APEMIN II pueden volverse en agentes de cambio en las pautas del desarrollo económico de Caracollo. Los proyectos de los actores principales se ha presentado en este capítulo.

Con los efectos demostrativos que pueden generar los proyectos, afectando favorablemente al bienestar económico de una proporción relevante de la población, las Autoridades Municipales realizan que les trae beneficios políticos comprometerse con el desarrollo económico de su municipio. De tal manera apoya a socializar las ideas acerca del municipio productivo con las Autoridades Municipales.

Requerimientos de capacitación: Como medida acompañante, APEMIN II deberá invitar al Ejecutivo y a un Concejal interesado en el tema de desarrollo económico local a un evento de capacitación y sensibilización. El seminario taller deberá tratar los motivos del desarrollo económico local, experiencias concretas de otras regiones a nivel nacional o latinoamericano y temas específicos bolivianos tal como las nuevas competencias que otorga la Ley del Dialogo a los Gobiernos Municipales y el rol del CODEPES.

Acerca de proyectos productivos propuestos

Ganadería lechera:

Proyecto de la instalación de una miniplanta de procesamiento: En general las potenciales para el desarrollo del sector lechero en Caracollo son favorables y se recomienda a evaluar las posibilidades de cofinanciar la miniplanta de APROLEC. Aporta a aumentar la productividad de la producción lechera de la zona, generar valor agregado y nuevos fuentes de ingresos en la propia localidad en vez de vender la materia prima a la planta en Paria, y diversificar la economía local. Sin embargo, cuando se evalúa el proyecto, se deberá

- verificar los datos sectoriales, tecnológicos y comerciales (tendencias del mercado) ofrecidos por APROLEC, si posible por un experto sectorial en productos lácteos. Por motivos de sostenibilidad debe estar asegurado que la miniplanta podría ser operada a pleno rendimiento. Incluye la provisión de suficiente materia prima como las posibilidades de comercialización de los productos;
- asegurar que la propuesta contenga un sistema de la organización del acopio de la leche;

Proyecto de instalación de una miniplanta de procesamiento

- asegurar que se incluyan medidas acompañantes para mejorar el manejo de los animales. Una opción consiste en acelerar el cambio hacia especies de vacas mas rentables, lo que formaría parte de los requerimientos de capital del proyecto.

Agricultura: Quinoa orgánica

Proyecto del centro de acopio

Proyecto del centro de acopio: En lo que se refiere al proyecto de ORPAC de instalar un centro de acopio de productos agrarios, el tiempo de la visita no alcanzó para conseguir todas las informaciones requeridas que permiten opinar sobre la factibilidad técnica, organizacional y económica. A primera vista, parece un proyecto demasiado ambicioso, ya que involucra a productos agrarios y productores con los cuales ORPAC carece la experiencia de trabajo.

Sin embargo, se recomienda aprovechar la ventaja de que ORPAC cuenta con un equipo de técnicos jóvenes y motivados, además con una estructura organizacional ya consolidada. Por ello, los técnicos para proyectos productivos en APEMIN II deberán asegurar que se establezca un contacto a fin de asesorar a ORPAC en obtener un financiamiento relacionado a la producción de quinoa orgánica. Un proyecto en este ámbito sería mas realista y basado en las experiencias institucionales. Puede consistir en un apoyo para acelerar la transición hacia una producción orgánica, si posible certificada, a fin de mejorar las potencialidades de abrirse nuevos mercados, no depender de un solo comprador y poder negociar mejores precios.

3.10 Conclusiones Generales

Marco legal

El marco legal de la Normativa Boliviana es favorable para fomentar iniciativas de desarrollo económico local en los municipios beneficiarios del Programa APEMIN II. Desde 2003/2004 se otorga a los Gobiernos Municipales explícitamente competencias en el desarrollo económico de su municipio respectivo. Sin embargo, durante las visitas municipales se evidencio que frecuentemente las Leyes aún no se aplican, parcialmente por falta de voluntad política, pero mayormente por carencia de los conocimientos acerca de las disposiciones legales y su aplicación efectiva. Se refiere en particular a

- la formación de los Consejos de Desarrollo Productivo, Económico y Social (CODEPES),
- la normativa de usar el 70 por ciento de las transferencias llegando de los recursos HIPIC a cada municipio, exclusivamente en proyectos productivos ,y
- y la elaboración de una Estrategia Productiva Municipal, basada en las potencialidades económicas de cada municipio, y su inclusión en el PDM.

Capacidad de respuesta de los Gobiernos Municipales y los actores productivos

En lo que se refiere a la capacidad de respuesta de los Gobiernos Municipales a generar espacios para el desarrollo económico local, quiere decir implementar procesos de gestión municipal y proyectos que

promueven las operaciones y la competitividad de las empresas locales, se puede distinguir entre tres niveles de capacidades:

1. Los Gobiernos Municipales que cuentan ya con ideas claras acerca de las potencialidades económicas que se ofrecen en su municipio y que cuentan con ideas y predisposición a promoverlas en el marco de sus medidas municipales (por ejemplo Turco).
2. Los Gobiernos Municipales que están dispuestos a promover el desarrollo económico de su municipio, pero que aún carecen de un enfoque consistente y estratégico acerca de las potencialidades económicas que se ofrecen y el rol promotor que puede asumir el Gobierno Municipal (por ejemplo Curahuara de Carangas y Poópo).
3. Los Gobiernos Municipales que todavía no han detectado los beneficios de contar con una economía local diversificada, en donde se crean nuevos fuentes de trabajo e ingresos, de tal manera independizarse de los ciclos coyunturales de un solo rubro o sector dominante. Tienen un escaso conocimiento acerca del desarrollo económico local, su rol en esto e incluso la Normativa Boliviana y las competencias que otorga a los municipios en promover el desarrollo productivo (por ejemplo Antequera y Huanuni).

Cabe mencionar que el nivel de capacidad también se refleja en las propuestas de proyectos municipales que fueron presentadas a la misión durante su visita municipal, quiere decir en qué medida se relacionan a las potencialidades económicas locales, aportan a dinamizar el desarrollo de la economía local y crean nuevos fuentes de ingresos. Se ha comentado cada proyecto en la sección del municipio respectivo.

En lo que se refiere a los actores productivos en las visitas se evidenció que el nivel asociativo de los productores y empresarios, que es clave para iniciar procesos de desarrollo económico local, es aún muy incipiente. Hay ejemplos exitosos, tal como APROLEC o AGCT, pero todavía es una minoría entre las organizaciones. El individualismo de los empresarios obstaculiza desarrollar enlaces de cooperación empresarial a fin de aumentar la competitividad de un rubro, profundizar la cadena productiva o encontrar soluciones que varios empresarios tienen en común (por ejemplo la adquisición de materia prima o insumos). Recién los actores productivos se vuelven más conscientes acerca de este aspecto, sin embargo frecuentemente sin tomar las medidas necesarias. En los que se refiere a los proyectos productivos alternativos que presentaron a la misión, estos se comentan en la sección respectiva de cada municipio.

Conclusiones acerca de los proyectos presentados

Durante las visitas se manifestó que hubiera sido conveniente un acompañamiento por parte de un representante del equipo técnico de APEMIN II, en particular del ámbito de proyectos productivos alternativos y de infraestructura, ya que en varios municipios la misión se vio confrontada con preguntas acerca de la naturaleza de proyectos, los criterios de elegibilidad y los procedimientos de aplicación y selección. Hubiera sido una buena oportunidad de promocionar las actividades del APEMIN II, y fortalecer la presencia de los técnicos frente a las nuevas Autoridades Locales y los beneficiarios potenciales. Además hubiera sido una oportunidad de conocer los beneficiarios potenciales y sus proyectos, para los cuales quieren solicitar un financiamiento y que podrían ser

incorporados al próximo POA del Programa, en el propio sitio de los beneficiarios, aclarando ya los puntos fuertes de los proyectos y los retos que todavía enfrentan.

3.11 Recomendaciones Generales

Ajuste del PDM

Varios Gobiernos Municipales han mencionado su necesidad de recibir un apoyo en el ajuste del PDM pendiente. Se recomienda a APEMIN II a conceder un apoyo a los municipios interesados, asegurando en los TdR de la asistencia técnica los siguientes tres puntos:

- Que sea el Gobierno Municipal mismo que ajuste el PDM en estrecha cooperación con los actores locales, y no el consultor solo, tal como ocurrió a menudo en la elaboración de los PDMs hace cinco años. El rol del consultor debería consistir en acompañar a los actores locales en que ellos mismos serán capaces a ajustar su PDM, asesorándoles acerca de los lineamientos metodológicos y técnicos.
- Que el consultor vela por la aplicación de un método participativo por parte del Gobierno Municipal. El ajuste del PDM requiere de la participación de la sociedad civil tanto como de la sociedad productiva. Por lo tanto, cada municipio debería contar con un CODEPES que guía al Gobierno Municipal en formar la estrategia productiva municipal, que debe ser incorporada en el PDM. La estrategia productiva a su vez se basa en las vocaciones productivas que fueron determinadas en las mesas municipales del Dialogo Nacional Bolivia Productiva.
- Que se elabore un PDM que sirve como orden orgánico de la gestión municipal de la manera que, en vez de listar obras y proyectos aislados, más bien articula estos proyectos bajo la lógica de los objetivos de la gestión municipal.

Promoción activa del Programa

Ya que durante las visitas en los municipios la misión se dio cuenta que el Programa APEMIN II todavía está poco conocido en particular dentro de la base productiva, pero parcialmente también dentro del mismo Gobierno Municipal, se recomienda entrar en una promoción más activa de la oferta del Programa. Esto se ve necesario, puesto que varios beneficiarios se ven como tímido y demasiado poco dinámico para acudir activamente a las oficinas de APEMIN II en Oruro.

Gestión de proyectos productivos y de infraestructura por el equipo de APEMIN II

A fin de asegurar que para la ejecución del próximo POA se reciban proyectos productivos alternativos viables y sustentados, a pesar del bajo nivel organizativo y a veces educativo de los beneficiarios, se recomienda tres enfoques operativos:

1. Acompañar activamente a los beneficiarios potenciales por parte del equipo técnico en APEMIN II, tanto durante la elaboración de la propuesta y los ajustes necesarios para cumplir con los requisitos del diseño final, tal como durante la implementación del proyecto en caso que será aprobado.

Generalmente, aunque las organizaciones productivas con que se encontró durante la misión dispongan de las informaciones y los materiales requeridos para poder armar sus propuestas de proyectos, y si bien algunos de ellos cuenten con técnicos motivados y bien capacitados, es conveniente que reciban un acompañamiento y seguimiento activo por parte del equipo técnico en APEMIN II. Es recomendable visitar las organizaciones que ya tengan proyectos concretos y con buenos potenciales en su propia localidad, que adicionalmente apoyará a los técnicos de APEMIN II a evaluar las propuestas en base de informaciones recibidas de la realidad local.

2. En este contexto, el equipo técnico debería aprovechar la voluntad expresada de prácticamente todas las Alcaldías en facilitar la solicitud de proyectos entre los beneficiarios y APEMIN II. Por lo tanto, se recomienda capacitar a los Oficiales Técnicos Municipales en la formulación adecuada de proyectos productivos y de infraestructura en base de la Guía de APEMIN II y presentándoles ejemplos concretos (buenas practicas). Hay que considerar que los técnicos municipales tienen poca experiencia en la formulación y ejecución de proyectos, y menos todavía en lo que se refiere a proyectos financiados por APEMIN II. La mayoría de los Oficiales Técnicos Mayores se ven confrontados con requerimientos muy específicos de diversas entidades de financiamiento de proyectos, que en parte complica su trabajo. Por lo tanto, aunque el Guía para la Presentación de Proyectos, publicado por APEMIN II, ya es un apoyo relevante, no necesariamente será suficiente para que los técnicos municipales logren elaborar una propuesta adecuada, en particular en los municipio pequeños.

3. Aprovechar un involucramiento activo de ONGs y otras organizaciones de asistencia técnica donde posible, tanto en la elaboración como en la implementación del proyecto. Durante las visitas municipales se manifestó que en varios entornos sectoriales se encuentra con estos actores que ya tienen una trayectoria importante del trabajo con los beneficiarios respectivos. Aplica por ejemplo en el caso de los productores lecheros de ACAP en Pazña y los agricultores de la ORPAC en Caracollo. En las secciones del informe presente que tratan los proyectos se ha indicado las ONGs que pudieron ser identificadas durante las visitas.

Buscar proyectos con potencial económico

A fin de financiar proyectos que puedan tener un impacto visible a la economía local y la creación de nuevos fuentes de ingresos sustentables, si posible APEMIN II debería financiar proyectos productivos alternativos y de infraestructura que buscan fortalecer las potencialidades productivas del municipio respectivo en el sentido de que cuenten con un potencial de mercado y se incorporen en las cadenas productivas que pueden dinamizar las economía local, buscando generar un mayor valor agregado.

En una perspectiva operativa, particularmente en el caso de los proyectos productivos alternativos es recomendable buscar activamente proyectos que tengan niveles mayores de la inversión financiera requerida. Después de haber conocido el importe de gestión necesario para hacer marchar a un proyecto durante la implementación del POA actual de APEMIN II, se nota que difícilmente será viable gestionar una gran cantidad de proyectos con montos de inversión pequeños en el próximo POA con los recursos humanos disponibles en el equipo técnico.

Asegurar un seguimiento al fortalecimiento municipal con enfoque al desarrollo económico local

Con las firmas de los Convenios Marcos, los municipios fueron definidos como socios estratégicos de APEMIN II en ejecutar los proyectos de distinto índole a fin de lograr los objetivos indicados del Programa. Con la misión presente, se concientiza y capacita a los Gobiernos Municipales en los aspectos básicos del desarrollo económico local a fin de que estén capaces a aplicarlos en sus realidades locales, preferiblemente en acciones concertadas entre actores públicos y privados. Deben jugar un papel facilitador de ser el interlocutor frente a APEMIN II, proponiendo proyectos que apoyan a dinamizar la economía local y a generar nuevas fuentes sustentables de ingresos de su población.

Haber conocido la realidad en los municipios durante la misión y la cantidad de problemas que los pequeños equipos de los municipios beneficiarios enfrentan, es poco probable que ellos solos van a poder cumplir con las expectativas que se definen en los Convenios Marcos con APEMIN II y las gestiones que implicaría por parte de ellos. Los municipios requerirán de un acompañamiento y asesoría continuo por parte de APEMIN II. Aplica en particular en el caso de los municipios pequeños. Mirando esta necesidad, se nota que en la Unidad de Gestión (UG) del Programa en este momento no ha sido definido un encargado que apoya a los actores municipales en gestionar los procesos indicados. Esto puede afectar directamente la cantidad y la calidad de los proyectos que se propondrán, así como el impacto que generarán.

Por ello, sobre todo en los próximos dos años, hasta que en los Gobiernos Municipales y sus equipos técnicos se habrá aprendido

- (i) acerca del funcionamiento operativo y los procedimientos en APEMIN II y
- (ii) la manera estratégica como las actividades de APEMIN II aportan al desarrollo económico y social de cada municipio,

es recomendable contar con una persona en APEMIN II que en conjunto con los Gobiernos municipales, hará un seguimiento a los procesos iniciados con la misión presente, apoyará a alinear las actividades de APEMIN II con los marcos legales del actuar municipal, motivará a los actores locales y brindará asesoramiento cuando se requiere. Se refiere a la totalidad de los 18 municipios beneficiarios del Programa.

Debe ser una persona que tenga un buen acceso a y la confianza de las Autoridades Municipales, y esté respectada técnicamente y políticamente, y conozca los ámbitos principales del desarrollo económico local. Sería suficiente se encargará de las tareas mencionadas a tiempo parcial, y al inicio para un plazo de alrededor de seis meses. Después de una evaluación intermedia se podrá decidir sobre una prolongación de la contratación. Adicionalmente, se sugiere que trabaje estrechamente con el equipo técnico a cargo de los proyectos productivos y de infraestructura, realizando visitas a los municipios en conjunto.

Evitar duplicaciones con otros entes de apoyo

Antes de entrar en un apoyo específico sobre todo de asistencia técnica se recomienda coordinar con otras organizaciones de apoyo sobre sus aportes a fin de evitar la duplicación de esfuerzos y por ello la mala asignación de los recursos del Programa. Durante la misión se encontró

frecuentemente con otras organizaciones de apoyo, tanto nacional como internacional, que trabajan en temas relacionadas e incluso parecidas. Aplica en el caso del DDPC3 de USAID en los municipios de Turco y Curahuara de Carangas, donde financian en parte la elaboración del PDM e iniciativas relacionadas de la producción de camélidos. En Curahuara trabaja además la GTZ con su Programa MAPZA (ejecutado por GFA), también en la elaboración del PDM. DANIDA, para mencionar otra, está por elaborar un estudio analizando la cadena productiva de camélidos. Estas indicaciones son solamente ejemplos y no tienen un carácter completo. No se puede confiar en que los Alcaldes estén capaces de coordinar los aportes de diferentes donantes, sino que más bien solicitan fondos para la misma actividad municipal con distintos donantes para asegurar que reciban el financiamiento por lo menos de uno de ellos. Por ello, es necesario evaluar por parte del equipo de APEMIN II un involucramiento de otras organizaciones previo a cada apoyo que se concede a un municipio .

Requerimientos de capacitación

De acuerdo a los niveles de capacidad municipal para iniciar procesos de desarrollo económico local indicado en la sección anterior (conclusiones generales), se identifican los siguientes requerimientos de capacitación por cada grupo:

1. A estos municipios ya no se requiere sensibilizarles acerca de la necesidad y los objetivos del desarrollo económico local, sino se recomienda transferirles particularmente algunas herramientas de diagnóstico, concertación de actores y modelos de gestión de los procesos de desarrollo económico local.
2. A estos municipios se requiere capacitarles acerca de los objetivos del desarrollo económico local y el rol del Gobierno Municipal en esto, mas aún se debe explicar las herramientas participativas para analizar las ventajas competitivas de una localidad (a diferencia de las ventajas comparativas) y medidas efectivas para potenciarlas.
3. A estos municipios se recomienda capacitarles acerca de los conceptos básicos del desarrollo económico local, quiere decir aspectos sobre qué es DEL, cuáles son los objetivos, cuál es el rol del municipio en ello, cuáles son los mecanismos centrales, quién participa, etc. Mas aún, también se debe explicar las herramientas para analizar las ventajas competitivas de una localidad (a diferencia de las ventajas comparativas) y medidas efectivas para potenciarlas. Complementariamente, se recomienda transferir conocimientos ligados a la normativa boliviana al respecto.

Cabe mencionar que por la característica de gestionar procesos de desarrollo económico local efectivos con modelos de cooperación pública-privada, es recomendable incluir también a representantes de las organizaciones productivas en las capacitaciones previstas a llevar a cabo en septiembre. Mientras se deberá invitar a todos los integrantes de los Gobiernos Municipales, en el caso de los actores privados se deberá identificar los que tengan el potencial de generar cambios en la estructura productiva de su localidad (en el sentido de ser un agente de cambio), además deben representar a un número relevante de los actores productivos de una localidad.

¿ Qué es el Desarrollo Económico Local y Regional (DEL)?

APEMIN II



Carmen Langner
GFA Consulting Group

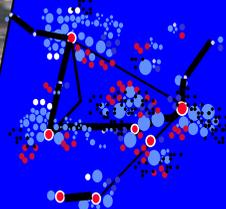
¿De qué consiste una economía local? Puede ser como esta:



GFA
Consulting Group



**Agricultores y
pequeños productores**



**Algunos productores
de muebles**



**Algunos productores individuales
de artesanía**



Proveedores de servicios locales:

- Mayoristas

**Una institución
financiera**



Servicios locales para empresas:

Transporte, construcción, ...

Servicios para consumidores :
Comercio, salas de belleza ...

Gobierno local

¿De qué consiste una economía local? También puede ser como esta:



GFA
Consulting Group



¿Cuál es la justificación de pensar sobre el DEL?



GFA
Consulting Group

- El 98% de las empresas bolivianas son de micro, pequeño y mediano tamaño, operando en su gran mayoría en mercados locales y regionales.
- Con la descentralización municipios han asumido competencias de promoción productiva.
- Entorno local influye más en las operaciones de estas empresas.

Observaciones basadas en experiencias de municipios exitosas:

- Rivalidad a nivel local estimula competitividad e innovación.
- Proveedoras e instituciones de apoyo se especializan según características económicas locales.
- Aprendizaje localizado – interacción intensiva entre empresas e instituciones.

¿Qué es el DEL?

Definiciones: ILPES*



GFA
Consulting Group

- El DEL es aquel proceso reactivador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente e integrado de los potenciales existentes de un determinado territorio, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida para la población del territorio.

* (Instituto Latinoamericano de Procesos Económicos y Sociales)

¿Cuáles son los objetivos de iniciativas DEL?



- Generar mayor bienestar en la población mediante la dinamización de la economía local.
- Buscar una utilización óptima de las potencialidades locales, volviéndolas en ventajas competitivas.
- Fortalecer la competitividad de las empresas locales.
- Superar la fragmentación empresarial, estimular el trabajo en redes y la asociatividad.
- Crear confianza entre los agentes públicos y privados locales (lógica de cooperación público-privada).
- Llegar a un “Municipio Productivo”.

¿Quiénes pueden ser promotores de procesos DEL?



GFA
Consulting Group



⇒ Se transforman en gestores de su propio desarrollo económico.



Más específico: ¿Qué es el DEL?

Los actores indicados ejecutan actividades de manera integrada y coherente a fin de

- mejorar el funcionamiento y la transparencia de mercados para las empresas locales (adecuación entre demanda y oferta de bienes y servicios);
- mejorar el entorno empresarial local a través de remover obstáculos burocráticos;
- crear una ventaja única de la localidad y sus empresas;
- buscar la integración activa de las empresas locales en cadenas productivas.

El DEL en la práctica Puede verse por ejemplo así:



Distinguir el enfoque DEL de otros enfoques



GFA
Consulting Group

Promoción de PyMEs

- ⇒ es un elemento importante de iniciativas DEL, pero también puede incluir empresas grandes

Planificación urbana

- ⇒ está relacionada con iniciativas DEL, de la manera que las facilita

Desarrollo comunitario

- ⇒ sigue una lógica de solidaridad y apoyo a los marginados, en vez de una de mercado, sin embargo se puede generar sinergias

Planificación estratégica

- ⇒ puede ser un instrumento para lanzar las iniciativas DEL, pero no debe consumir mucho tiempo y energía.

Rasgos comunes de iniciativas exitosas de DEL



- **Dinamizar las potencialidades** existentes en vez de aspirar a grandes retos inaccesibles o enfocarse en los problemas.
- Crear una **ventaja competitiva** local específica.
- Buscar la **cooperación público-privada** entre empresas y asociaciones locales, municipio, e instituciones de fomento a fin de crear una eficiencia colectiva y mercados eficaces.
- Promover **encadenamientos** entre las empresas locales y entre éstas y empresas que operan fuera del territorio.
- Aplicar un **enfoque integral** que aprovecha los recursos humanos, económicos, físicos, medioambientales, político-administrativos y socioculturales.

→ **Hacer algo** en vez de redactar un gran documento estratégico.

Volver una desventaja en una ventaja – un ejemplo desde Brasil



GFA
Consulting Group

Favela Tours en Rio de Janeiro

Revela las condiciones de vida de 20% de la población de Río. Cambia la idea general de que favelas son áreas no accesibles dominados por delincuentes. Para los pobladores las visitas de los turistas generan puestos de empleo y oportunidades de negocio.





GFA
Consulting Group

Volver una desventaja en una ventaja – un ejemplo desde Chile

El festival de la Rosa Mosqueta en la Patagonia

Fue visto como una gran plaga por la población, invadiendo los corrales y destruyendo el pasto. Ahora se ha entrado en procesar la rosa, usándola para la gastronomía, dulces, cosmética, vendiendo los productos a los turistas.





Criterios de un „buen“ proyecto DEL



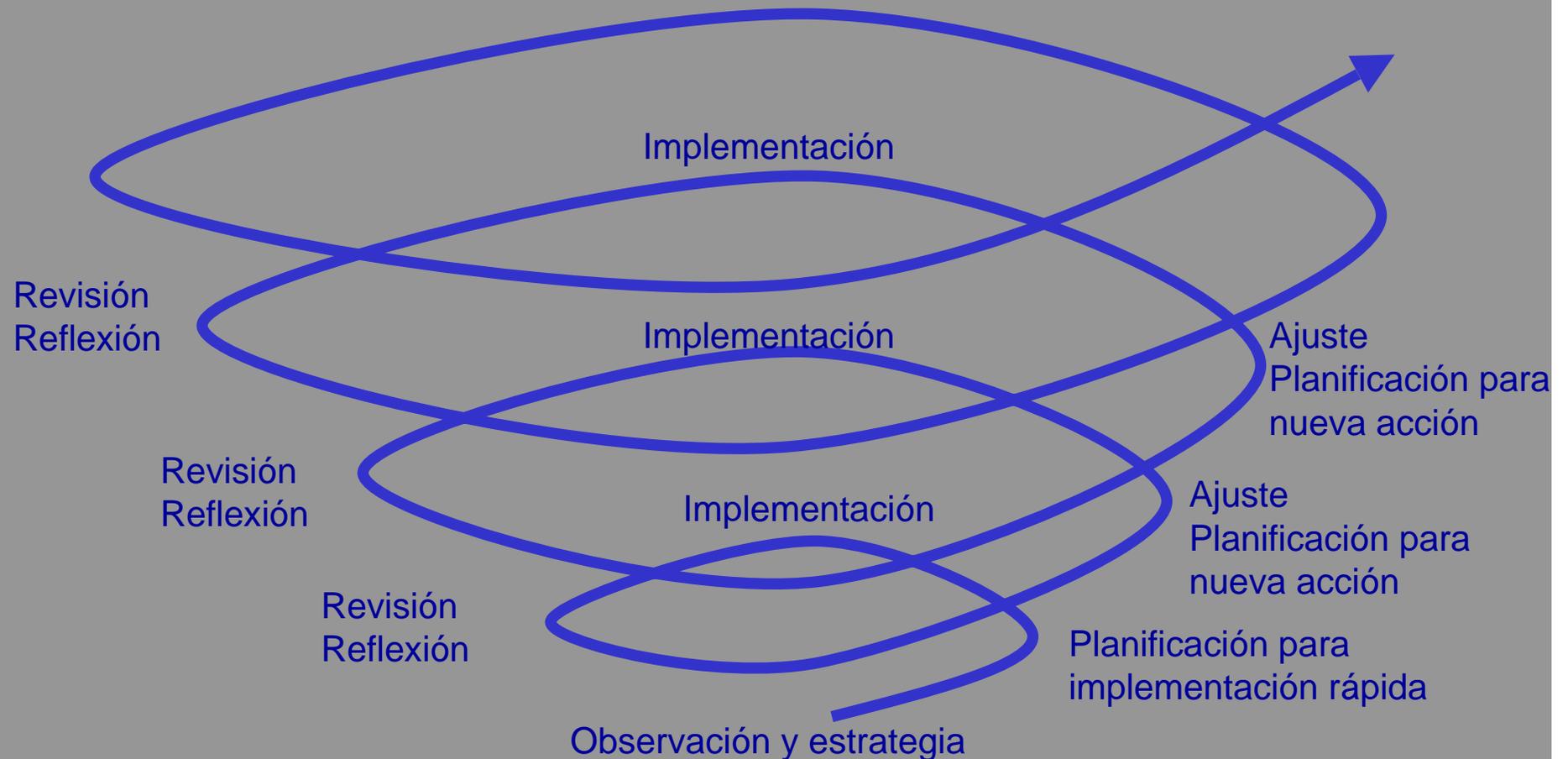
Tres criterios principales:

- realista y factible
- apto para una implementación rápida
- potencial para desarrollar efectos rápidos y visibles

Criterios adicionales:

- basarse en recursos locales
- conectar los recursos locales (redes y cooperación p.-p.)
- puede ser implementado por partes
- crea confianza y motivación
- hace funcionar a los mercados
- fortalece la competitividad
- genera valor agregado en la localidad
- contribuye al perfil único de la localidad
- empieza con actividades de bajo costo

Iniciativas DEL son procesos de aprendizaje y mejoramiento continuo





GFA
Consulting Group

¡ Gracias por su atención e interés!

¡ Preguntas y comentarios están bienvenidos!



Los factores determinantes de la competitividad local y regional

APEMIN II



Carmen Langner
GFA Consulting Group

Factores determinantes de la competitividad local y regional



GFA
Consulting Group



Factores determinantes (1): El tejido empresarial local



GFA
Consulting Group





El tejido empresarial local como grupo meta del DEL

- atraer empresas complementarias: proveedores, productores de bienes de capital, proveedores de servicios



- desarrollar proveedores, subcontratación de servicios externos (outsourcing),
- apoyar al seguimiento patrimonial (owner succession)



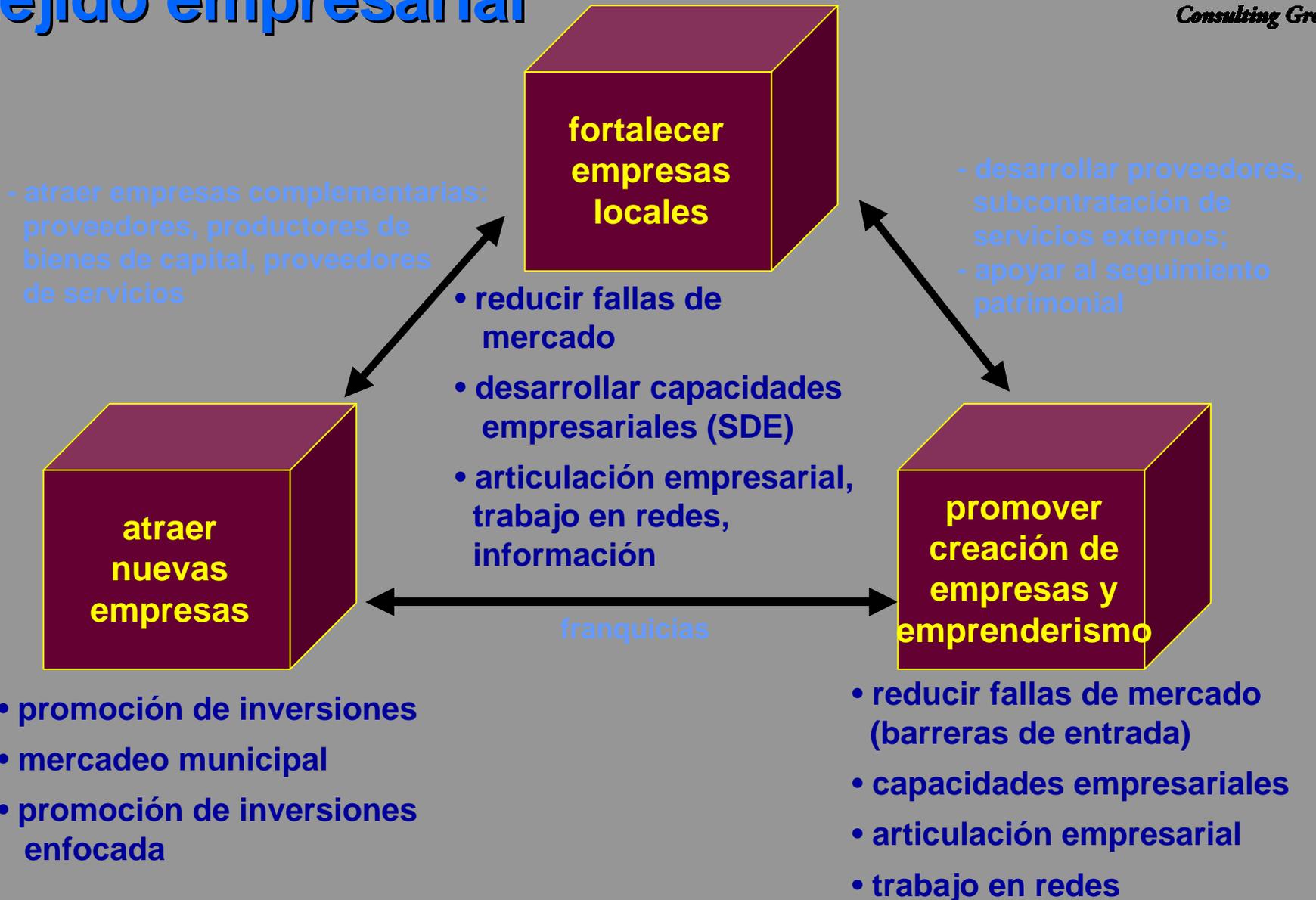
franquicias

El Desarrollo Económico Local apunta a tres tipos de empresas

Actividades de DEL dirigidas al tejido empresarial



GFA
Consulting Group



El tejido empresarial: Mensajes principales



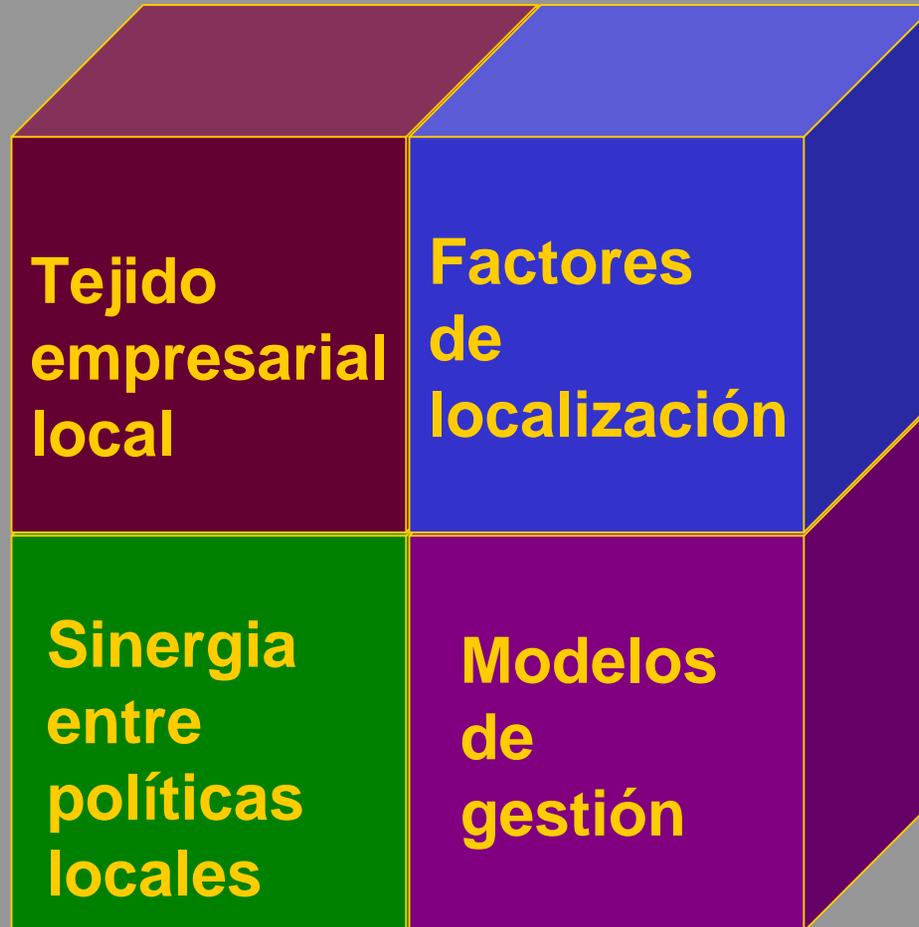
GFA
Consulting Group

- **Siga un enfoque equilibrado: mire cada uno de los tres tipos de empresas.**
- **Vea las sinergias entre los tres tipos.**



GFA
Consulting Group

Factores determinantes (2): Los factores de localización



**Tejido
empresarial
local**

**Factores
de
localización**

**Sinergia
entre
políticas
locales**

**Modelos
de
gestión**

Fortalecer los factores y las ventajas de la localización



GFA
Consulting Group

Factores tangibles

- ubicación geográfica
- bienes raíces (costo y disponibilidad)
- infraestructura de transporte y comunicaciones
- mano de obra capacitada
- actividades económicas
- costos energía y ambientales
- impuestos y tarifas
- subsidios

Factores intangibles

Relevantes para empresas:

- gobierno local competente, eficiente y orientado hacia empresas
- imagen de la localidad
- clima de negocios favorable
- existencia de industrias relacionadas
- existencia de instituciones de apoyo

Relevantes para individuos:

- calidad y costo de vivienda
- calidad medioambiental
- escuelas y universidades
- infraestructura social
- cultura y recreación

Factores y ventajas de localización:

Mensajes principales



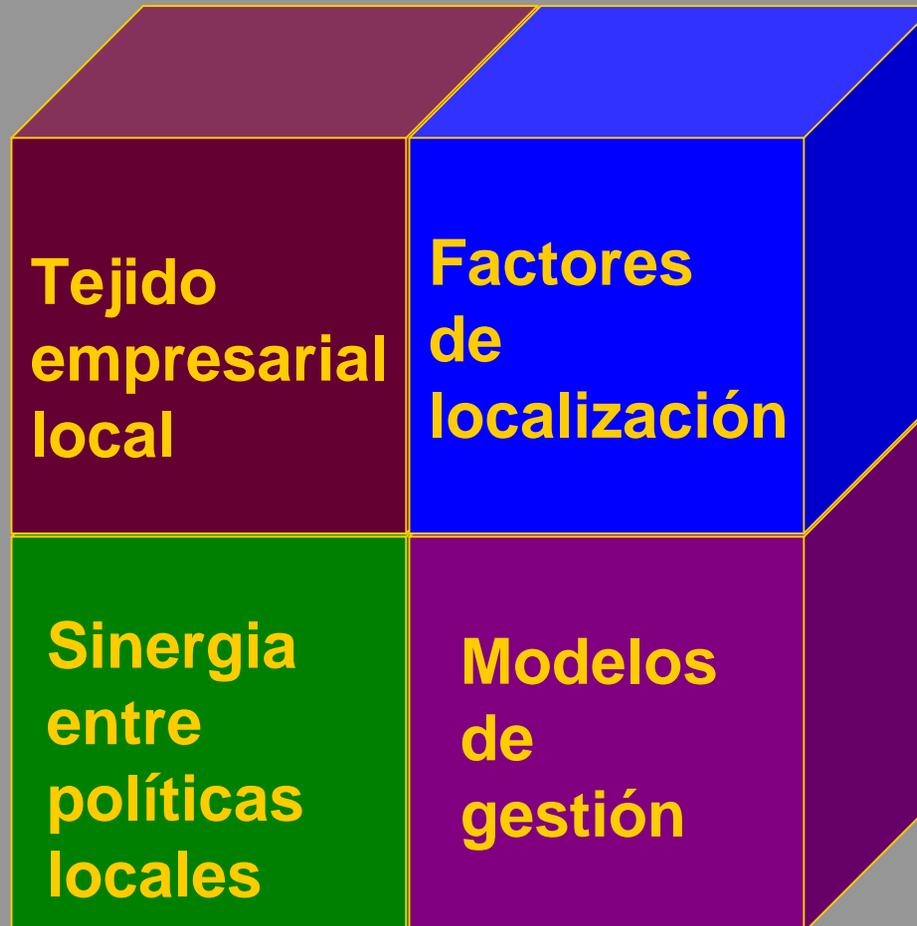
GFA
Consulting Group

- Durante una fase temprana del desarrollo, los factores tangibles son críticos.
- Cuando los factores tangibles llegan a asimilarse sobre las localidades, los factores intangibles ganan importancia.
- Los factores intangibles claves son eficacia y una orientación empresarial del gobierno local o regional.

Factores determinantes (3): La sinergia entre las políticas locales



GFA
Consulting Group





Enfoques divergentes en los ámbitos de las políticas locales

Competencia
vs.
solidaridad

Desarrollo Económico:

- Resultados rápidos
- Acciones
- Competitividad
- Consumidores

Horizonte para
brindar resultados

Desarrollo Social:

- Apoyo a los marginados
- Solidaridad
- Beneficiarios



Visual
vs.
valores sociales

Planificación Urbana:

- Horizonte de largo plazo
- Planificación
- Criterios estéticos

Enfoques divergentes entre el desarrollo económico y la planificación urbana



GFA
Consulting Group

Principios de planificación urbana y desarrollo urbano

- está basado en un plan maestro (largo plazo)
- adicionalmente, está basado en planes operativos detallados
 - para obtener calidad y apariencia adecuada
 - para maximizar el uso efectivo del territorio
 - para evitar que se tiene que reabrir calles recientemente pavimentados

Principios de desarrollo económico

- debe estar basado en principios empresariales y de mercado
- tiene que responder rápidamente a cambios del mercado o de condiciones del marco económico
- debe ser guiado por oportunidades de negocios que se presentan

Enfoques divergentes entre el desarrollo económico y comunitario



Principios de desarrollo económico:

- Rivalidad/ competencia
- Establecer mercados
- Sobrevive el más fuerte

Principios de desarrollo comunitario/ lucha contra pobreza:

- Solidaridad
- Colaboración
- Apoyo a los desaventajados y marginados

Consecuencias:

- Es importante separar el desarrollo económico y comunitario en términos de organización e implementación
- **Por supuesto, el desarrollo económico requiere el involucramiento y la participación de la comunidad!**

Crear sinergias entre políticas locales



GFA
Consulting Group

**Redefinir
problemas sociales
como oportunidades
de negocio**

**Empleo:
Capacitaciones
a base de
demanda**

**Desarrollo
Económico**

**Vincular
desarrollo de infra-
estructura con
objetivos del DEL**

**Estimular
emprenderismo
(ya en la escuela)**

**Mejorar calidad
de localidad
Crear perfil
único**

**Ordenamiento
territorial
y zonificación**

**Desarrollo social /
comunitario**

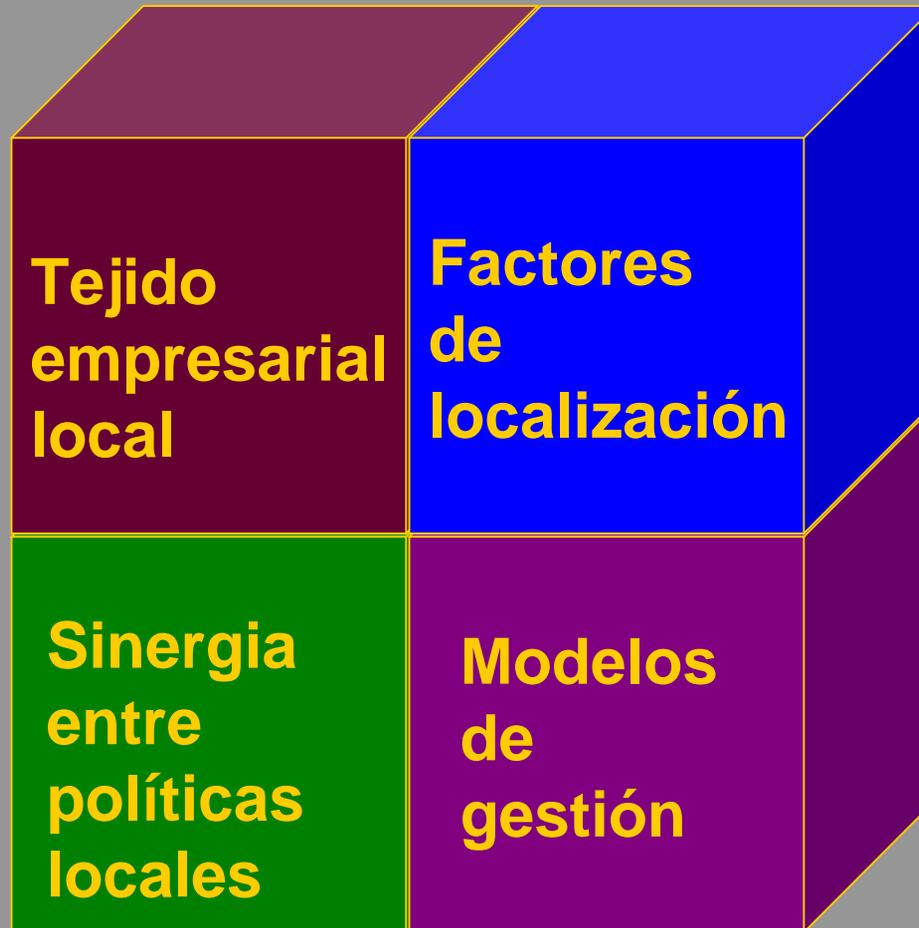
**Mejorar calidad
de vida en áreas
de bajos ingresos**

Planificación urbana



GFA
Consulting Group

Factores determinantes (4): La gestión del DEL





GFA
Consulting Group

La gestión del DEL: Actores y modelos





La gestión del DEL: Mensajes principales

El enfoque aplicado en regiones exitosas:

- Gestión publico-privada, gobernando en forma de redes.
 - Distribución de responsabilidades entre varios actores públicos y privados/civiles.
 - Negociación y coordinación sin tener un centro de decisión predeterminado.
- Incentivar el desarrollo de asociaciones productivas para ser contraparte privado.
- Subsidiaridad y descentralización.
- Enfoque y métodos participativos.

Síntesis: Los factores determinantes de la competitividad local e intervenciones relacionadas



GFA
Consulting Group

- Promoción de empresas existentes
- Promoción de inversiones
- Creación de empresas
- Promoción de servicios de desarrollo empresarial

- Sinergias entre diferentes ámbitos de políticas locales de desarrollo



- Gobierno local eficiente
- Clima de negocios favorable
- Infraestructura competitiva
- Mano de obra calificada

- Desarrollo asociaciones productivas
- Cooperación público-privada
- Gestión por resultados

Gracias por la atención y el interés!



GFA
Consulting Group





Cómo iniciar procesos DEL?

Cuatro pasos

1. Reunir a actores promotores del sector público y privado-productivo



2. Observar y analizar el territorio



3. Formular estrategias concretas y prácticas de intervenciones DEL



4. Seleccionar iniciativas específicas



Desarrollar una estrategia para impulsar el Desarrollo Económico Local

APEMIN II



Carmen Langner
GFA Consulting Group



¿Cuál es la perspectiva a adoptar en elaborar la estrategia?

Mirar los puntos fuertes en vez de las debilidades del territorio

Identificar el potencial para desarrollar la ventaja única

Incluso: ¿Cómo cambiar una desventaja en una ventaja única?

Porter argumenta: estrategia = una ventaja única que sea difícilmente cambiar



¿ Cuáles deberían ser los principios principales de la estrategia? (1)

- No comenzar por dirigirse a los retos más grandes.
- No perderse en la elaboración de estrategias sin límites.

MAS BIEN

- Ir por una estrategia cuya implementación tenga un potencial de generar un **impacto rápido** y visible.
- Debe ser **realista y factible**.
- Debe evitar demasiado complejidad.



GFA
Consulting Group

¿ Cuáles deberían ser los principios principales de la estrategia? (2)

- En vez de redactar un gran documento, debe ser **breve, preciso y orientado a la acción.**
- Una estrategia puede, pero no necesariamente equivale a un plan escrito!
- **Aprender por hacer:** Es crucial realizar el DEL como un proceso de aprendizaje.
- Los cambios en los mercados requieren de una **adaptación constante.**



¿ Cuáles deberían ser los principios principales de la estrategia? (3)

GFA
Consulting Group

EN BREVE

- Las experiencias exitosas de DEL indican que una **estrategia efectiva** contribuye a alinear entre los actores locales principales a obtener una visión compartida
 - acerca de los activos y potenciales de la economía local y
 - acerca de como desarrollar una ventaja competitiva.



¡ Gracias por su atención e interés!

GFA
Consulting Group

¡ Preguntas y comentarios están bienvenidos!



¿ Cómo desarrollar buenas iniciativas para impulsar el Desarrollo Económico Local?

APEMIN II



Carmen Langner
GFA Consulting Group

¿ Cuáles son los criterios para elaborar una buena iniciativa?



- Ir por actividades que tengan un impacto rápido y visible
- Orientarse a la acción
- Motivar a agentes locales
- Aprender por hacer
- Adaptar la planificación permanentemente a cambios en el mercado

Criterios de una buena iniciativa DEL



GFA
Consulting Group

Tres criterios principales:

- realista y factible
- apto para una implementación rápida
- potencial para desarrollar efectos rápidos y visibles

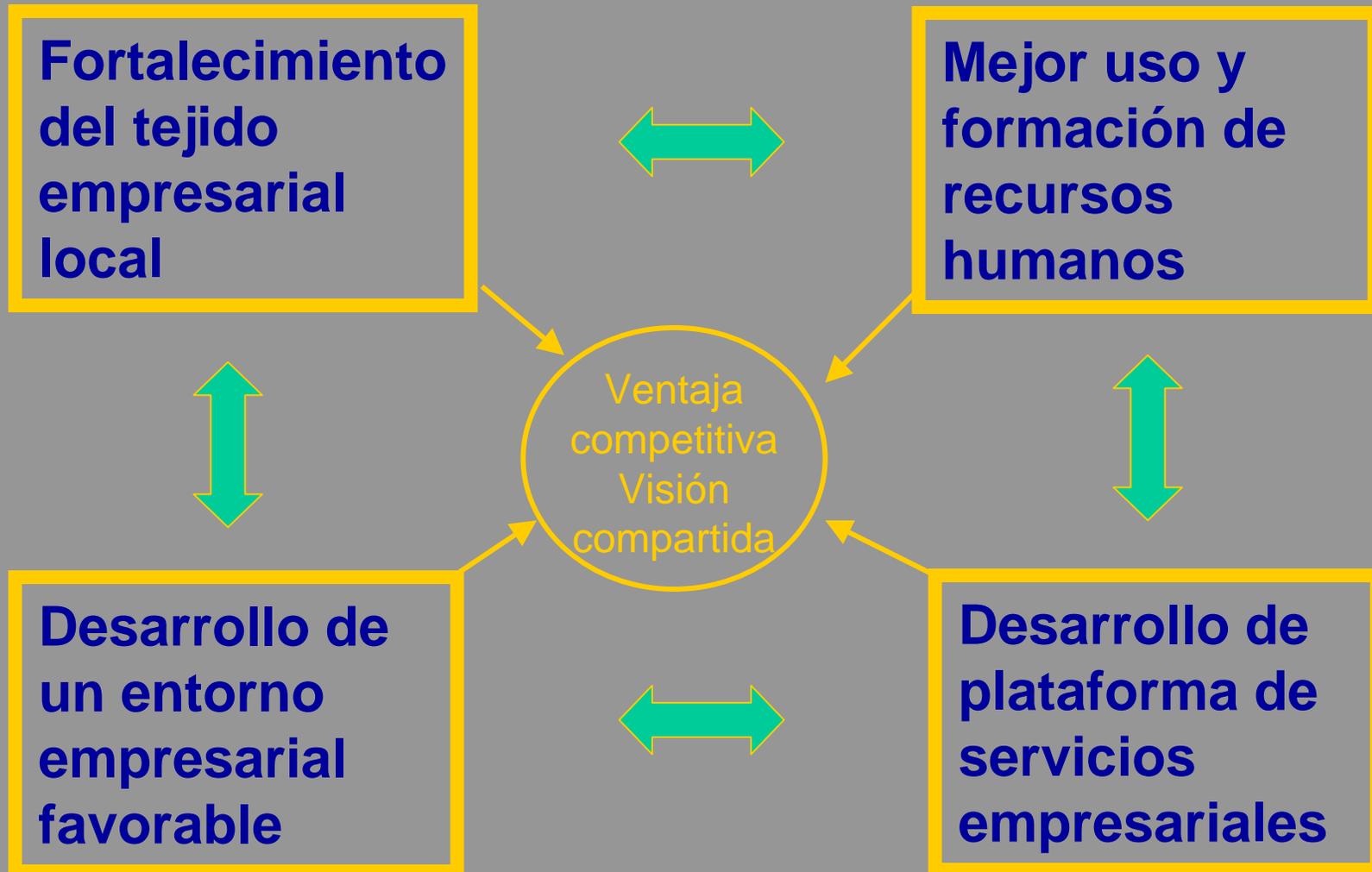
Criterios adicionales:

- se basa en recursos locales
- conecta los recursos locales (redes y cooperación p.-p.)
- crea confianza y motivación
- genera una perspectiva compartida (objetivos, instrumentos)
- hace funcionar a los mercados
- fortalece la competitividad
- genera valor agregado en la localidad
- contribuye a la ventaja competitiva única local
- empieza con actividades de bajo costo

Áreas de intervención para iniciativas DEL



GFA
Consulting Group



Áreas de intervención para iniciativas DEL (1)



GFA
Consulting Group

Fortalecimiento del tejido empresarial

- Promover capacidad emprendedora.
- Crear núcleos/redes empresariales.
- Fortalecer asociatividad empresarial.
- Promover clusters y cadenas productivas.
- Conectar lo formal con lo informal.
- Mentores empresariales.
- Parques industriales.
- Atraer proveedores y prestadores de servicios especializados.
- Concurso de planes de negocios.
- Crear sistemas ecológicos industriales como oportunidad de negocios (reciclaje, biomasa, etc.).

Áreas de intervención para iniciativas DEL (2)



GFA
Consulting Group

Mejor uso y formación de recursos humanos locales

- Establecer sistema de información laboral.
- Desarrollar proyectos que conectan oferta y demanda laboral.
- Organizar ferias de personal.
- Fomentar las capacidades orientadas a la demanda de las empresas.
- Fomentar la formación para el autoempleo.

Áreas de intervención para iniciativas DEL (3)



GFA
Consulting Group

Desarrollo de un entorno empresarial favorable

- Desarrollo de infraestructura económica a punto.
- Gestión público-privada (CODEPES) y coordinación interinstitucional.
- Zonificación industrial clara a nivel municipal.
- Crear un sistema de información sobre inmuebles industriales.
- Remover regulaciones excesivas y obsoletas.
- Implementar la tarjeta empresarial.
- Crear una ventanilla única para facilitar el proceso de licencias y concesiones y proveer un sitio central de información municipal relevante para empresas.
- Realizar mercadeo municipal.
- Fondos concursables municipales de proyectos productivos innovadores.
- Realizar feria a la inversa.

Áreas de intervención para iniciativas DEL (4)



GFA
Consulting Group

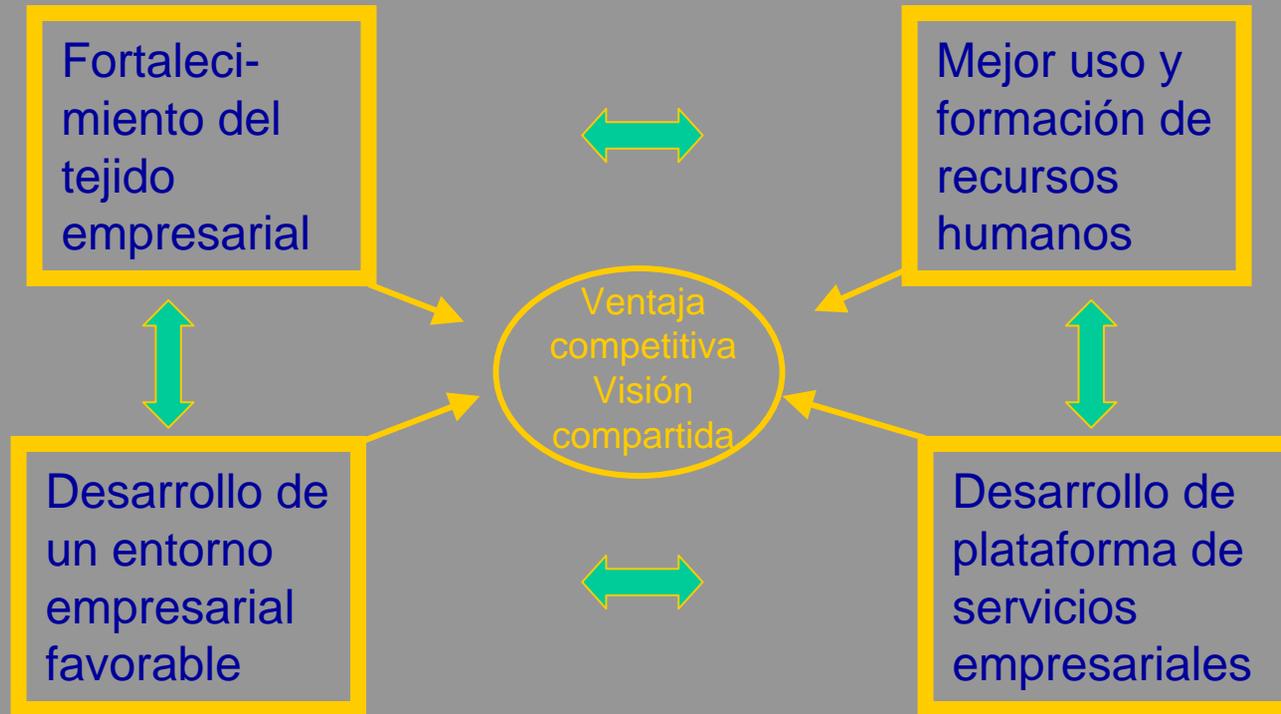
Desarrollo de una plataforma local de servicios empresariales

- Fomentar el desarrollo de servicios de desarrollo empresarial:
 - información de mercados,
 - información tecnológica,
 - asesoría en diseño, producción, control de calidad, gestión, comercialización, etc.
- Establecer un directorio empresarial local y de servicios empresariales.
- Convocar ferias locales.
- Establecer una incubadora empresarial.

Áreas de intervención para iniciativas DEL (5)



GFA
Consulting Group



Lo importante es tener un enfoque integrado que vincula estratégicamente a varias iniciativas de los cuatro ámbitos alrededor de fortalecer y desarrollar las ventaja competitiva única !



GFA
Consulting Group

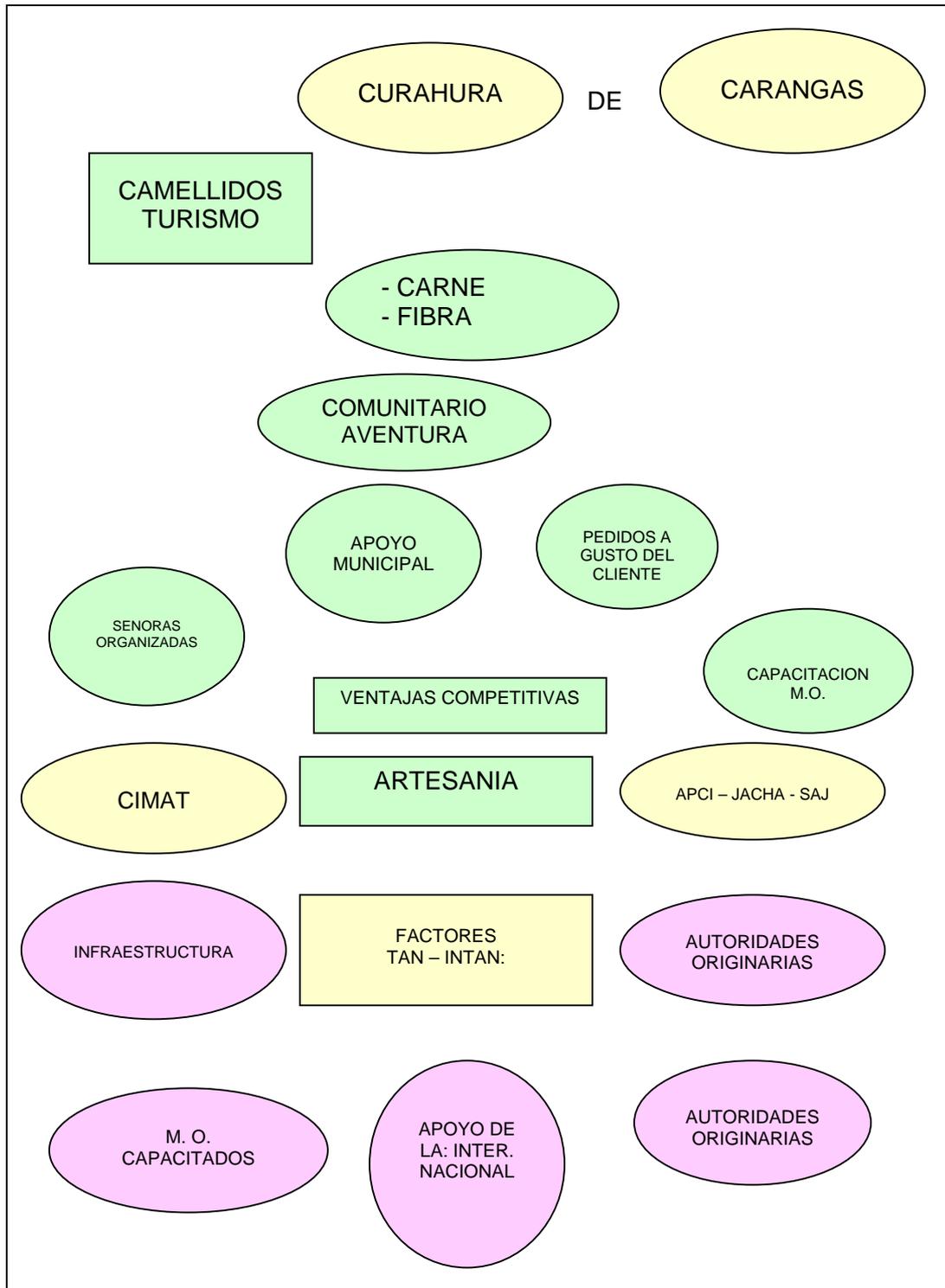
¡ Gracias por su atención e interés!

¡ Preguntas y comentarios están bienvenidos!

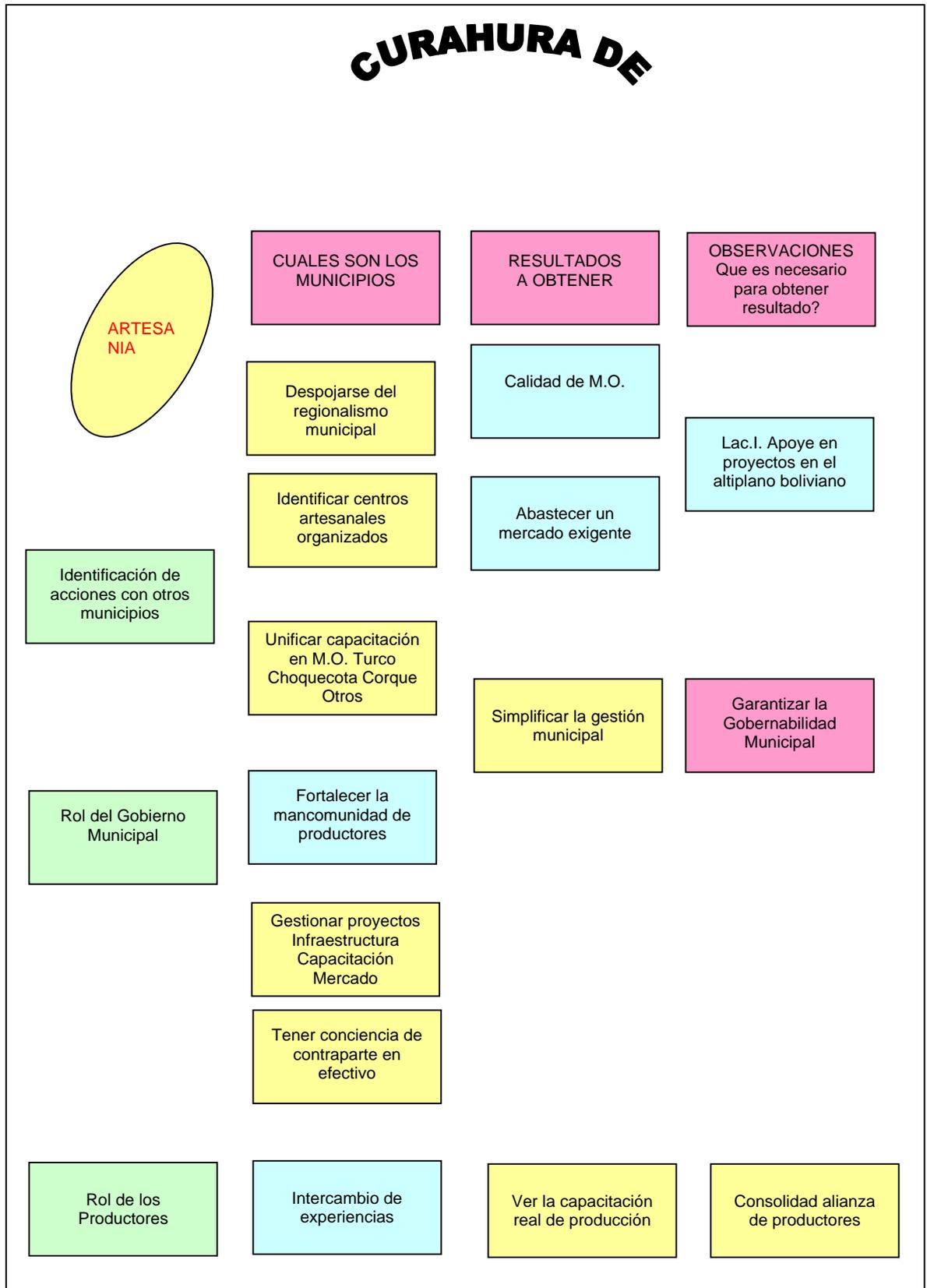


ANEXO A11a: Documentación Curahuara de Carangas

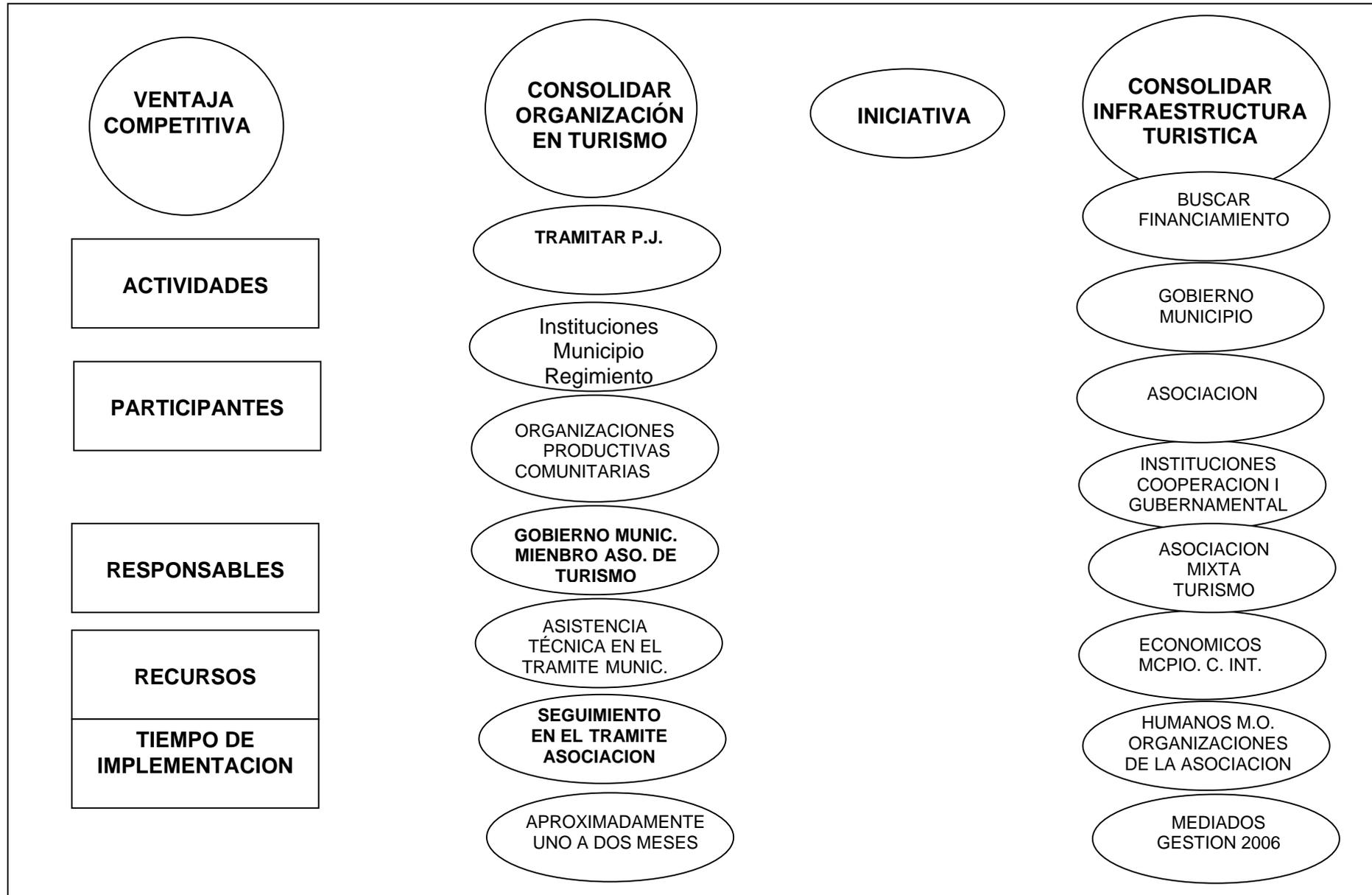
Ejercicio 2: Ventaja competitiva Curahuara de Carangas



Ejercicio 3: Complementariedades territoriales y empresariales Curahuara de Carangas

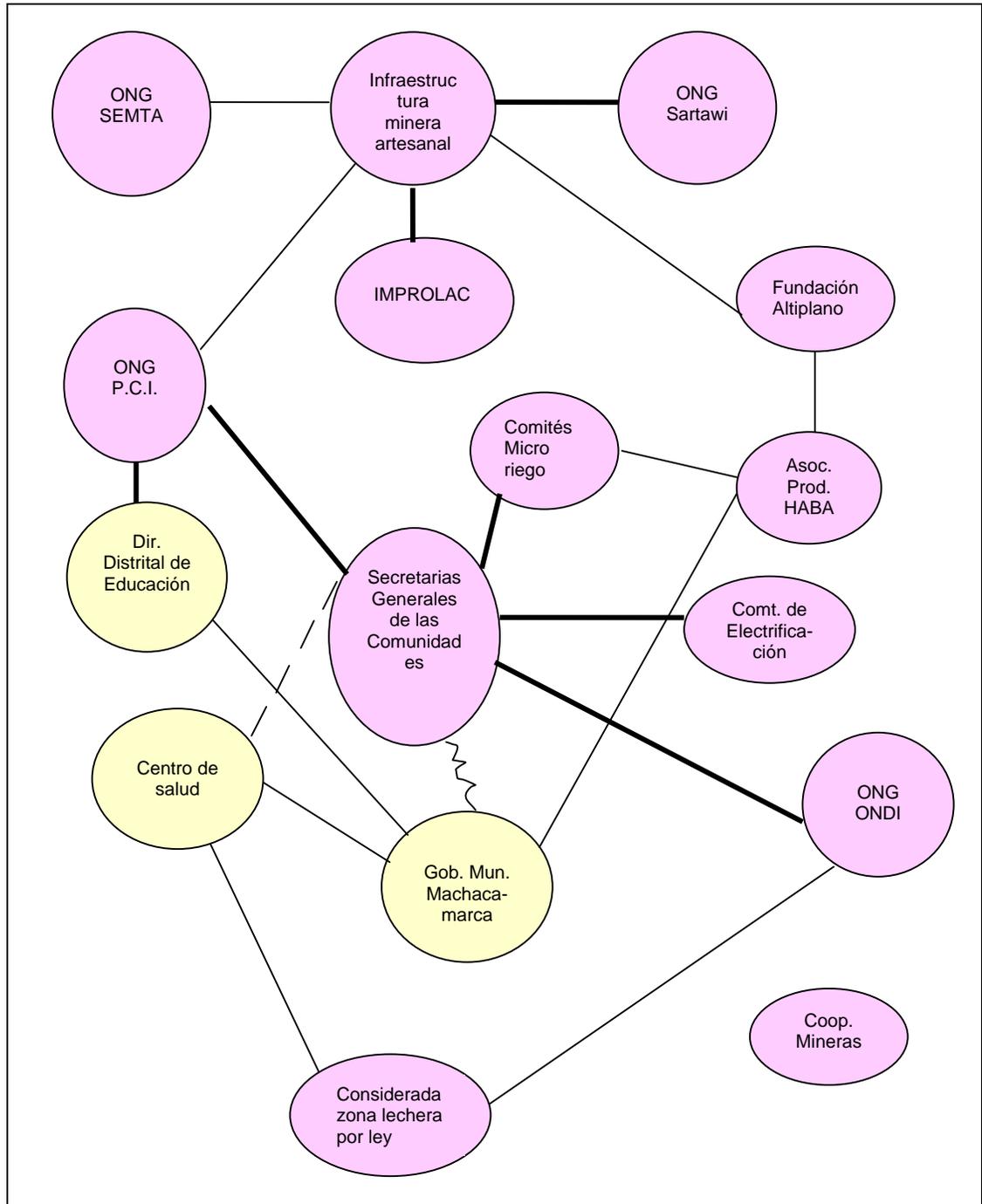


Ejercicio 4: Iniciativas de desarrollo economico local Curahuara de Carangas



ANEXO 11b: Documentación Mancomunidad Láctea

Ejercicio 1: Mapeo de Actores: Mancomunidad Láctea



Ejercicios 2: Ventajas competitivas Mancomunidad Láctea



Ejercicio 3: Complementaridades territoriales y empresariales Mancomunidad Láctea



	CON CANALES DE LOS MUNICIPIOS	RESULTADOS A EXPLORAR	OBSERVACIONES PARA OBTENER LOS RESULTADOS
IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CONJUNTAS CON OTRO MUNICIPIO	<ul style="list-style-type: none"> - CENTRO DE ACOPIO CON SISTEMA DE REFIG. - FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIÓN (P.H.P.H.M.) CH. CARACOLLO, SORACAHI, EL CHORO - CAPACITACION ESPECIFICA - SOCIALIZACION 	<ul style="list-style-type: none"> - CANTIDAD Y CALIDAD DE LECHE - CANTIDAD ESTABLE DE LA LECHE ACOPIADO - HOMOGENIZAR EL PRODUCTO 	<ul style="list-style-type: none"> - EQUIPO DE CONTROL DE CALIDAD - CAPACITACION OPORTUNA
ROL DE GOBIERNO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - VIABILIZAR RECURSOS - CANALIZAR MERCADOS - CONFORMAR MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS EN LA CUENCA LECHERA 	<ul style="list-style-type: none"> - MUNICIPIO PRODUCTIVO - CONSUMO DE PRODUCTOS LOCALES 	<ul style="list-style-type: none"> - ESTABILIDAD POLÍTICA DE LOS GOBIERNOS LOCALES
ROL DE LOS PRODUCTORES	<ul style="list-style-type: none"> - ACTIDUD POSITIVA PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN LACTEA - GESTION EN GOBIERNOS LOCALES - IDENTIFICAR MERCADOS 	<ul style="list-style-type: none"> - GENERACIÓN DE EMPLEO - REDUCCIÓN DE LA MIGRACIÓN - MERCADOS CONSOLIDADOS 	<ul style="list-style-type: none"> - MAYOR COMPROMISO CON SU ORGANIZACIÓN

Ejercicio 4: Iniciativas de desarrollo económico local Mancomunidad Láctea

INDUSTRIALIZACION DE LA LECHE

INICIATIVA	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	TIEMPO
<p>PAZÑA – HUANUNI MACHACA – POOPO HUARI – CHALLAPATA CARACOLLO – SORACACHI EL CHORO</p>				

VISITA DE INTERCAMBIO EXPERIENCIAS CON PRODUCTORES DE FEDLPAZ (L.P.)

FEDEPLO
ASOCIACIONES LOCALES MUNICIPALES
GOBIERNO MUNICIPAL

30 PRODUCTORES POR MUNICIPIO

3 DIAS

- GOBIERNO LOCAL
- BENEFICIARIOS

- INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA
- RECURSOS QUE UTILIZAN
- COMPARACION NIVEL DE PRODUCCION
- DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS
- VARIACIÓN DE GASTOS Y PRECIOS

CONSORCIO – PAZÑA
PCI, SARTAWI –
MACHACA
PCI, HUANUNI
CAEB

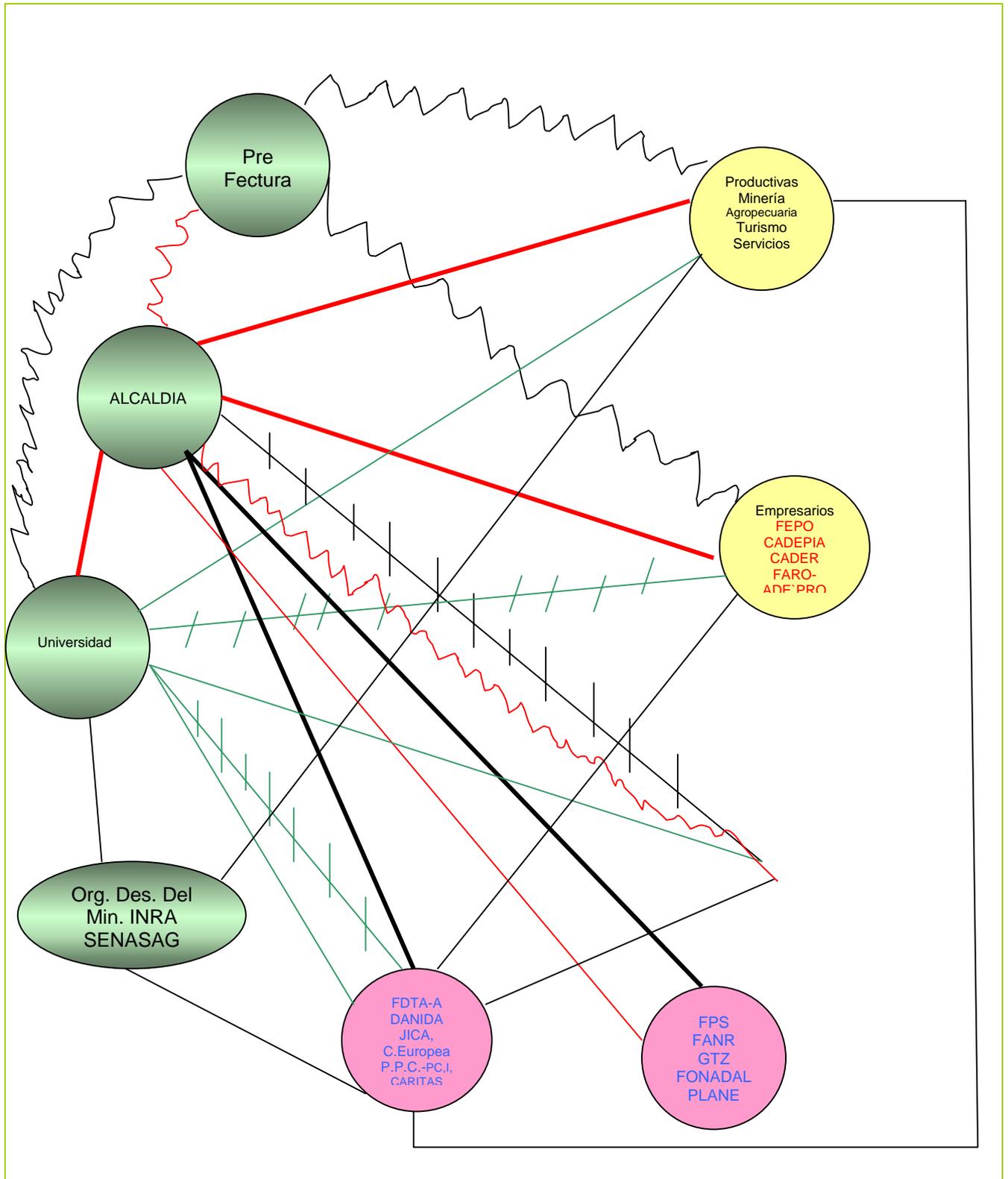
PCI, CARITAS, HUARI
PCI, WIÑAY, CEPRODEM
CARACOLLO

INICIATIVA 2

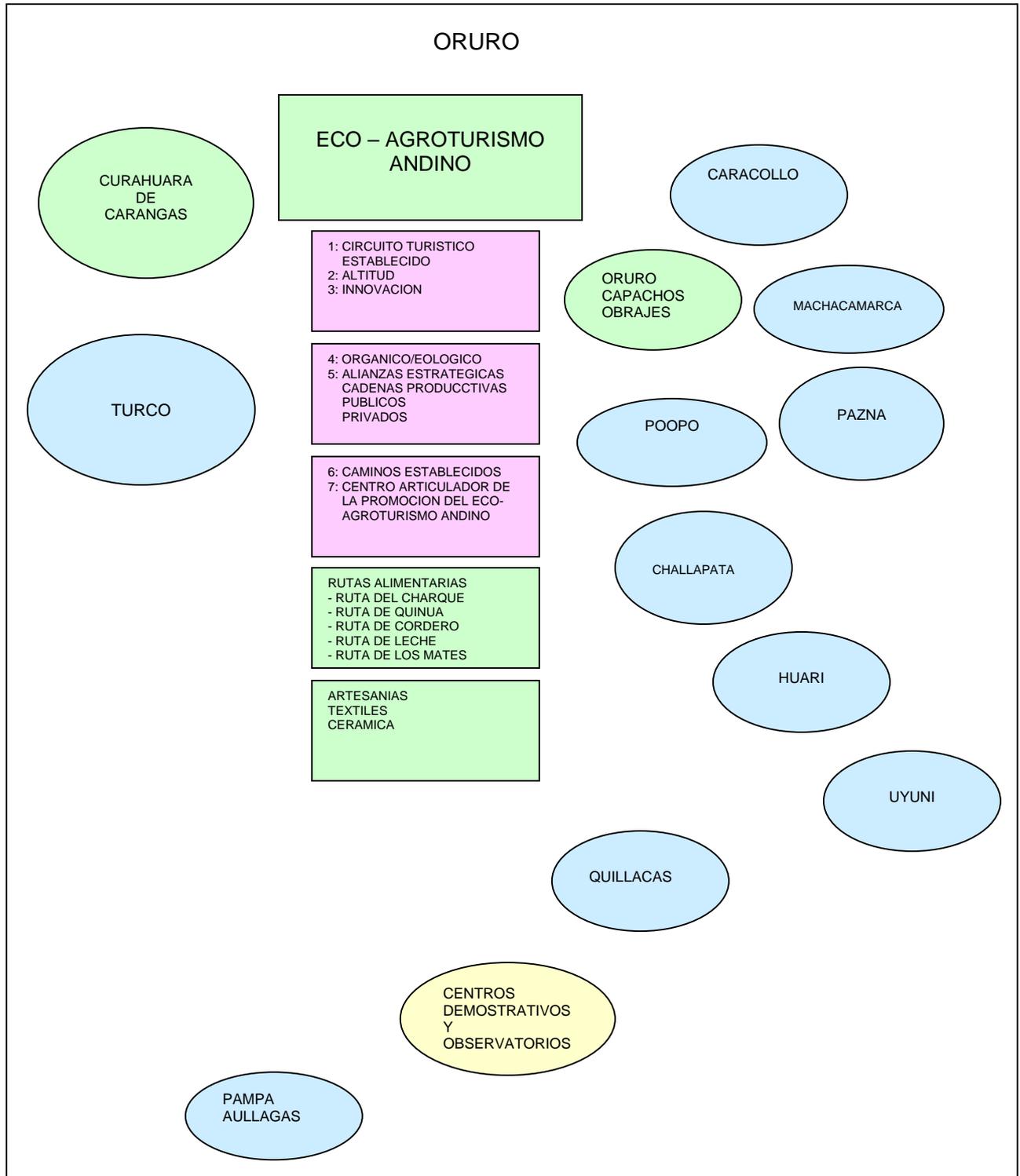
DERIVADOS LACTEOS ECOLOGICOS

ANEXO A11c: Documentación Oruro

Ejercicio 1: Mapeo de actores: Oruro



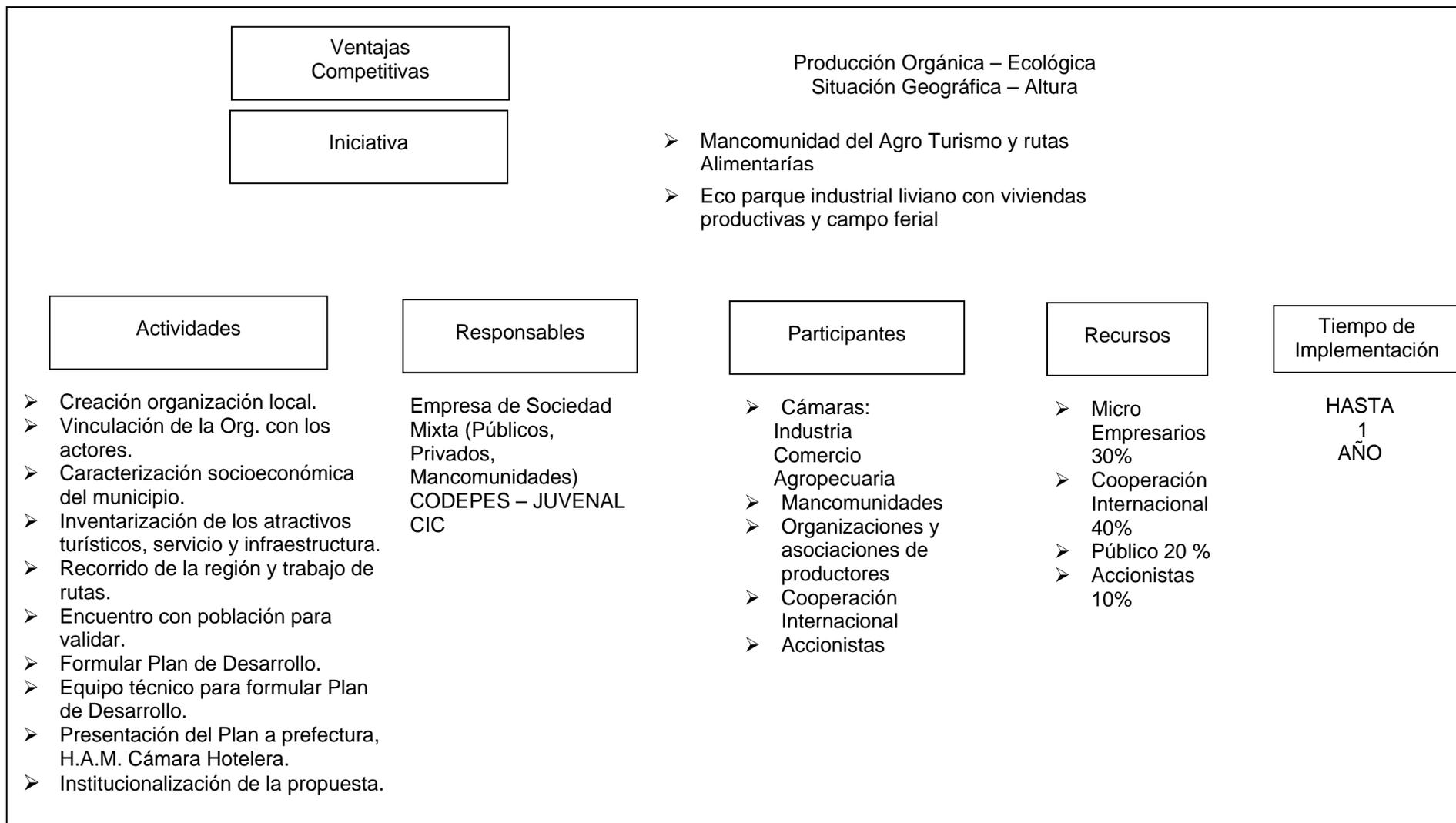
Ejercicio 2: Ventajas competitivas Oruro



Ejercicio 3: Complementariedades territoriales y empresariales Oruro

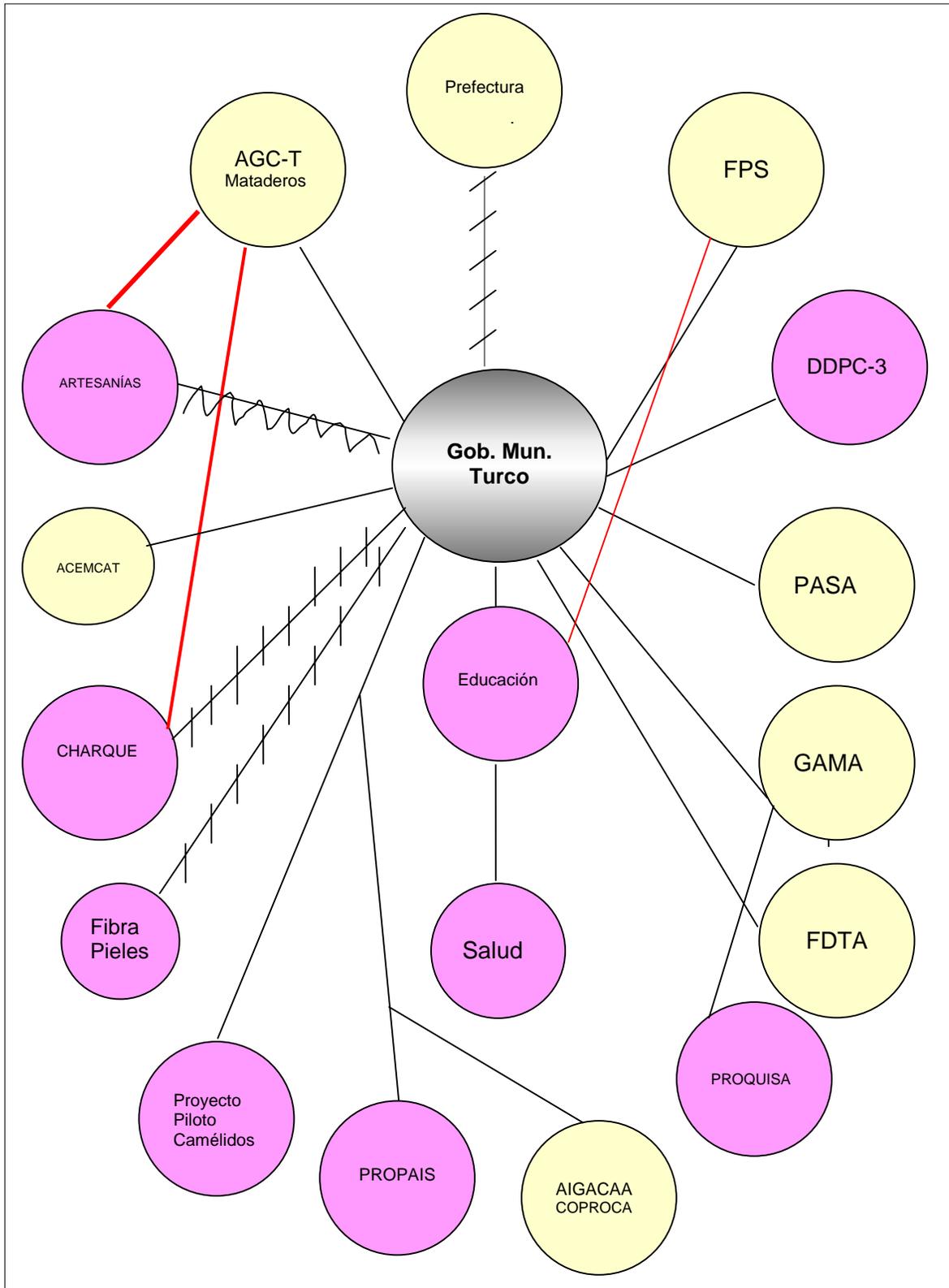
ORURO	CON CUALES MUNICIPIOS	RESULTADOS A OBTENER	OBSERVACIONES QUE ES NECESARIO PARA OBTENER?
IDENTIFICACION DE LAS ACCIONES CONJUNTAS CON OTRO MUNICIPIO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PROMOCION ➤ DIFUCION ➤ CAPACITACION ➤ CONVENIOS ➤ GESTION RECURSOS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ INCREMENTO DE TURISTAS ➤ BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO ➤ OFERTA DE PRODUCTOS DE CALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ MEJORAR CO-NOCIMIENTOS ➤ MEJORAR TECNOLOGIA ➤ ECONOMICOS ➤ CONDICIONES CLIMA ORGANIZACIONAL
ROL DEL GOBIERNO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NORMATIVA ➤ INFRAESTRUCTURA BASICA ➤ PREDIOS ➤ CONSTRUCCION CENTROS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ RUTAS FORMALMENTE ESTABLECIDAS 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CAPACIDAD GESTION ➤ VOLUNTAD POLITICA
ROL DE LOS PRODUCTORES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ELABORACION PRODUCTOS ➤ EXPOSICION ➤ VENTAS ➤ DEMOSTRACIONES 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ INCREMENTO ECONOMICO 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ BUENA PLANIFICACION ➤ GESTION TRANSPARENTE

Ejercicio 4: Iniciativas de desarrollo economico local Oruro

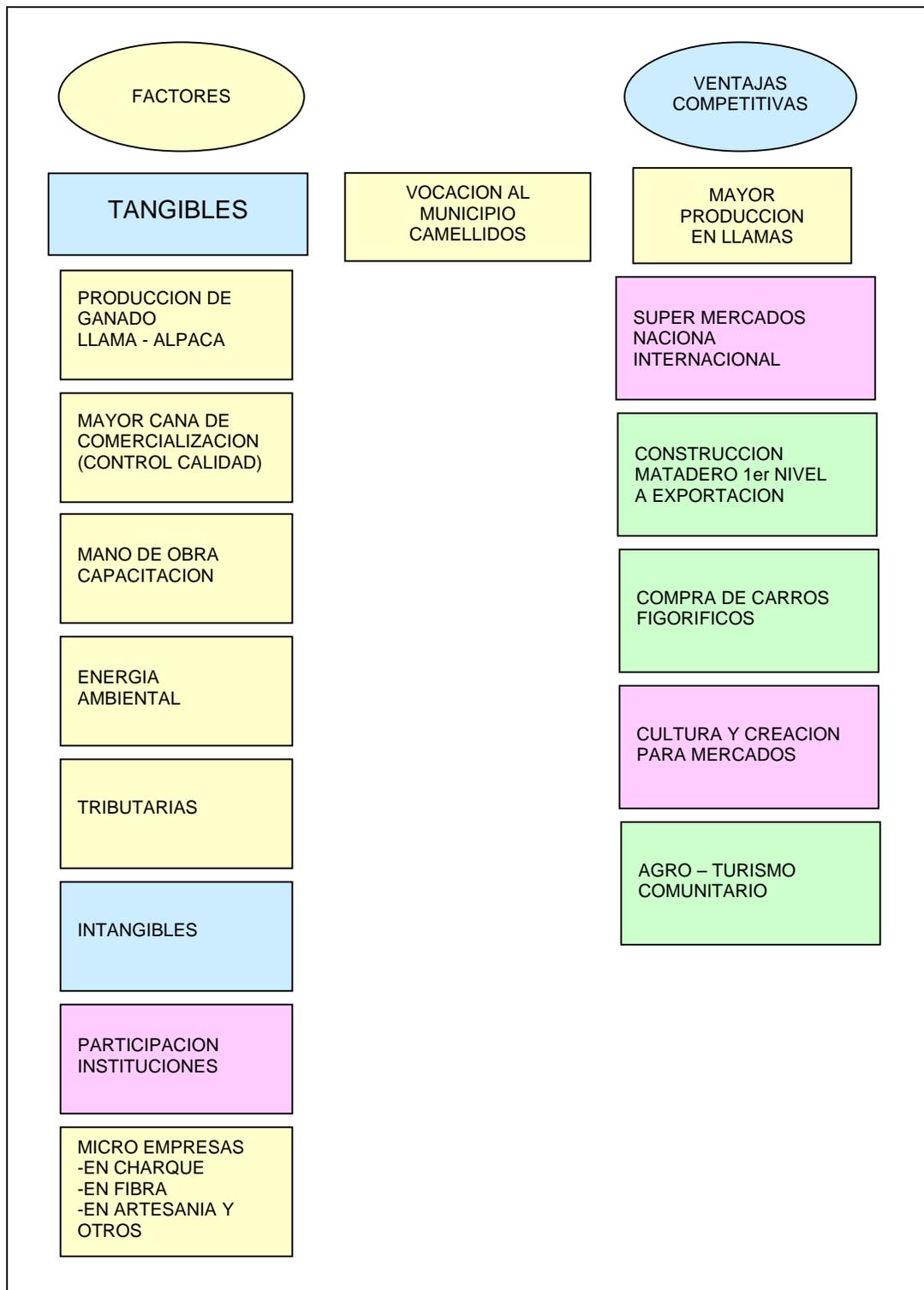


ANEXO A11d: Documentación Turco

Ejercicio 1: Mapeo de actores Turco



Ejercicio 2: Ventajas competitivas TURCO



Ejercicio 3: Complementariedades territoriales y empresariales: Turco

CARNE CAMELIDA	CON CUAL (ES) MUNICIPIOS	RESULTADOS A OBTENER	OBSERVACIONES (P.Ej. Que es necesario para obtener resultados)
IDENTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES CONJUNTAS CON OTRO MUNICIPIO	Producción de la carne clasificar en 1er,2do, 3ra calidad. Transformación	De acuerdo a las necesidades de la demanda se podrá recurrir a los municipios vecinos	Trabajar de manera conjunta para poder cubrir el mercado
ROL DE GOBIERNO LOCAL	Gestionar Recursos Productivos	Buscar mercados La Paz Supermercado Mira flores Obrajes	Alianza con municipios del accidentes
ROL DE LOS PRODUCTORES	Mejoramiento sanidad animal forrajes	Mejorar la economía del Municipio	Asistencia técnica y capacitación constante
	Viabilizar proyectos de microriego	Obtener mejor calidad de carne	
		Satisfacer las necesidades del consumidor	