



Ciudadanía

COMUNIDAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y ACCIÓN PÚBLICA

CONDICIONES PARA EL DESARROLLO
PRODUCTIVO MEDIANTE PACTOS DE
COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADO

Cua de rno

trabajo

3

para la acción público-privada en el
Desarrollo Económico Local

CUADERNO DE TRABAJO N° 3

**CONDICIONES PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO
MEDIANTE PACTOS DE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADO**

CIUDADANÍA, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública

c. Batallón Colorados N° 2340 esq. Tocopilla, Sarco - Cochabamba, Bolivia

Tel/ Fax: (591-4) 4406393 - 4406615

E-mail:ciudadania@ciudadaniabolivia.org

www.ciudadaniabolivia.org

SOS Faim

c. Jordán N° 299 esq. Hamiraya - Cochabamba, Bolivia

Tel/Fax: (591-4) 4584754

E-mail: cso@sosfaim.org

www.sosfaim.org

Depósito Legal:

2 - 1 - 1056 - 14

Responsable de la Serie:

Alberto Lizárraga

Responsable del Cuaderno:

Alberto Lizárraga

Director de CIUDADANÍA y Asesor del Proyecto:

Gonzalo Vargas Villazón

Aportes Metodológicos:

Jacqueline Garrido Cortés Villazón

Equipo Técnico del Proyecto:

Fabiola Solíz

Jheannet Fernández

Jenny Rojas

Idelma Zambrana

Verónica Romero

Noelia Illanes

Javier Ledezma

Cuidado de Edición:

Carla Urquidi

Impresión:

Etreus Impresores - Telf.: 4409656

Cochabamba, enero de 2014

PRESENTACIÓN

En el año 2006 con el cofinanciamiento de la Unión Europea, CIUDADANÍA y SOS Faim ejecutaron, dentro el programa regional Perú – Bolivia “Apoyo a iniciativas económicas y a la organización de pequeños productores rurales”, el proyecto “Desarrollo organizativo y alianzas estratégicas”, dando inicio con ello a una relación de colaboración, que posteriormente fue reeditado en el 2011 mediante la puesta en marcha del proyecto “Pactos municipales de desarrollo económico local: fortaleciendo el desempeño productivo de las organizaciones de productores”, que fue financiado por SOS Faim y de la Dirección General de la Cooperación al Desarrollo del Servicio Público Federal Belga de Asuntos Exteriores, Comercio exterior y Cooperación al Desarrollo (DGD).

Los dos proyectos, desarrollados por más de 6 años en varios municipios del departamento de Cochabamba (Cliza y Tiquipaya en el periodo 2006-2008 y Cliza, San Benito, Tiquipaya y Arbieto en el periodo 2011-2013), son una contribución al Desarrollo Económico Local (DEL) y al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de pequeños productores, mediante la movilización de diversos tipos de capitales, bajo el enfoque de cooperación público-privado.

La disponibilidad de recursos financieros en ambos proyectos para ser puestos a disposición de los gobiernos municipales, para que a su vez éstos los transfieran a las organizaciones de pequeños productores para la ejecución de iniciativas productivas concretas, motivó la necesidad de diseñar herramientas e instrumentos que permitan, tanto identificar con claridad a los destinatarios finales, como establecer los mecanismos apropiados para las inversiones.

Es así que a partir del año 2005, CIUDADANÍA ha trabajado en el diseño de una metodología participativa para identificar municipios con condiciones básicas de gobernanza y actitudes proactivas de sus pobladores en favor del DEL y para seleccionar proyectos de organizaciones de pequeños productores destinados a mejorar sus ingresos económicos y su calidad de vida.

En principio los instrumentos y herramientas fueron diseñados para llevar adelante actividades participativas como ser diagnósticos, elaboración de ideas y perfiles de proyectos y selección de iniciativas productivas. Más tarde, su uso reiterado permitió introducir mejoras y validarla como una metodología adecuadamente estructurada, de manera que todo el material elaborado a lo largo de la ejecución de las dos experiencias, incluida la sistematización de las actividades, han servido para la elaboración de la presente serie de cuadernos, en la perspectiva de constituirse en un aporte del proyecto al DEL.

En ese sentido, los cuadernos que forman parte de la colección son:

- Cuaderno de Trabajo N° 1 Metodología del proyecto piloto “Desarrollo organizativo y alianzas estratégicas”.

- Cuaderno de Trabajo N° 2 “Alianzas público-privadas para el desarrollo de iniciativas productivas de organizaciones de pequeños productores urbano rurales”.
- Cuaderno de Trabajo N° 3 “Condiciones para el desarrollo productivo mediante pactos de cooperación público-privado”.
- Cuaderno de Trabajo N° 4 “Guía para la facilitación de diagnósticos participativos de actividades económicas multisectoriales municipales”.
- Cuaderno de Trabajo N° 5 “Guía para la formulación de ideas de iniciativas productivas”.
- Cuaderno de Trabajo N° 6 “Guía para la calificación técnica de ideas de iniciativas productivas”.
- Cuaderno de Trabajo N° 7 “Guía para la presentación y calificación participativa de ideas de iniciativas productivas”.
- Cuaderno de Trabajo N° 8 “Lineamientos metodológicos de línea de base y evaluación y aplicación del marco metodológico”.

De estos ocho cuadernos, el Cuaderno N° 3, que aquí se presenta, es una investigación acerca del potencial de desarrollo municipal, la fortaleza institucional y las posibilidades de generar acuerdos estratégicos entre instituciones públicas y privadas, para apuntalar procesos de desarrollo en los municipios. A su vez, este documento está acompañado de su respectivo método de diagnóstico participativo.

Al publicar este texto y la serie completa de cuadernos, CIUDADANÍA espera colaborar, tanto con aquellas instituciones que disponen de recursos financieros y realizan esfuerzos para fomentar la inversión productiva, bajo el enfoque de alianzas público-privadas, como con aquellas organizaciones económicas que buscan mejorar sus condiciones de producción y en cuya tarea se constituyen en los principales protagonistas Del desarrollo Económico Local.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	7
1. NOTAS SOBRE GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD	10
2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	11
3. MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO	12
3.1. Actividades primera etapa de trabajo o diagnóstico inicial	16
3.1.1. Actividades, instrumentos y procedimientos para el diagnóstico inicial ..	16
3.2. Actividades segunda etapa de trabajo	18
3.2.1. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para priorizar los objetivos de desarrollo	18
3.2.2. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para identificar las demandas por fortalecimiento organizacional	19
3.2.3. Actividades, instrumentos y participantes para identificar la influencia y legitimidad de las instituciones públicas, instituciones privadas y organizaciones sociales	23
3.2.4. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para identificar la interacción entre actores público-privados	28
3.2.5. Actividades, instrumentos y procedimientos para identificar la gobernabilidad municipal	31
3.2.6. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para conocer las experiencias de concertación institucional	33
3.2.7. Actividades, instrumentos y procedimientos para determinar la coherencia entre objetivos de desarrollo y fortaleza institucional	33
4. DIAGNÓSTICO SOBRE DESARROLLO PRODUCTIVO EN LOS MUNICIPIOS DE SAN BENITO, ARBIETO Y COLOMI	34
4.1. El diagnóstico inicial	34
4.1.1. Caracterización de los municipios	34
4.1.2. Composición política de los gobiernos municipales	37
4.1.3. Potencialidades económicas de los municipios y cadenas productivas ...	41
4.1.4. Actores sociales relevantes	50
4.2. Los objetivos de desarrollo municipal según los actores sociales	51
4.3. Las limitaciones en las capacidades organizacionales de las municipalidades para encarar el Desarrollo Económico Local	54
4.3.1. Dificultades generadas por un orden político	58
4.3.2. Dificultades generadas por la falta de pericia técnica	59
4.3.3. Dificultades generadas por la inadecuada coordinación interna	59
4.3.4. Dificultades derivadas de la asignación de recursos	60
4.3.5. Dificultades derivadas de la debilidad en la estructura institucional	60

4.3.6.	Dificultades derivadas del desconocimiento de normas administrativas y financieras vigentes	60
4.3.7.	Dificultades derivadas del proceso de planificación a mediano plazo (PDM) y corto plazo (POA)	61
4.3.8.	Dificultades derivadas de la aplicación de los reglamentos específicos de la Ley SAFCO	62
4.4.	Influencia y legitimidad de las organizaciones en el Desarrollo Económico Local	62
4.4.1.	San Benito	65
4.4.2.	Arbieto	67
4.4.3.	Colomi	69
4.5.	Interacción entre actores sociales	71
4.5.1.	San Benito	71
4.5.2.	Arbieto	73
4.5.3.	Colomi	76
4.6.	La gobernabilidad en los municipios	78
4.7.	Experiencias de concertación interinstitucional	79
4.8.	Coherencia entre objetivos de desarrollo y fortaleza interinstitucional	80
	Conclusiones y recomendaciones	81
	BIBLIOGRAFÍA	84
	ANEXOS	85

INTRODUCCIÓN

CIUDADANÍA, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública y SOS Faim Bolivia tienen interés en establecer, a partir del 2011, acciones en municipios del Valle Alto y Zona Andina del departamento de Cochabamba, dirigidas a mejorar las condiciones y oportunidades de desarrollo productivo de organizaciones de productores, bajo el enfoque de cooperación público-privada. Dichas acciones, se plantean como una segunda etapa de una experiencia que se desarrolló con éxito en dos municipios del Valle Alto y el Valle Central de Cochabamba entre el 2006 y 2008, bajo el enfoque mencionado.

El documento “Condiciones para el desarrollo productivo mediante pactos de cooperación público-privada”, constituye una investigación acerca del potencial de desarrollo municipal, la actual fortaleza institucional y las posibilidades de generar acuerdos estratégicos entre organizaciones públicas y privadas, para apuntalar procesos de desarrollo en los municipios. El título del diagnóstico, como se puede advertir, tiene implícito el concepto de “gobernanza”, por lo que el documento contiene un mapa de actores de los municipios de Colomi, Arbieta y San Benito, sus expectativas en torno al desarrollo, los posibles conflictos y la interacción entre estos, en el afán de determinar el estado de la gobernabilidad, como una condición fundamental para llevar adelante acciones de desarrollo en el ámbito de local.

El diagnóstico tiene como objetivo identificar municipios en los cuales la inversión de recursos provenientes del Programa Andino cofinanciado por la Unión Europea tenga, mejores perspectivas de apoyar procesos institucionales dirigidos a impulsar el desarrollo local.

Los pasos metodológicos que han dado lugar a la estructura del documento, compuesto por un solo acápite y 9 puntos, son: recopilación de información secundaria sobre los potenciales de desarrollo municipal y la identificación de los actores sociales más relevantes del municipio; recopilación de información de grupo focal en talleres; entrevistas a autoridades municipales y representantes de organizaciones sociales y económicas representativas y aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales de alto rango. Los talleres tuvieron por finalidad ahondar la información en temas relacionados a los objetivos de desarrollo municipal e identificar el peso que tienen los diferentes actores institucionales con relación a la legitimidad que le es reconocida y el poder que le es atribuido. Por su parte, las entrevistas fueron utilizadas para la validación de la visión estratégica del municipio, identificar los avances en el establecimiento de alianzas y/o acuerdos multiactores; y, conocer los niveles de conflictividad social en el municipio. Finalmente, el cuestionario fue utilizado para obtener información sobre las demandas de capacitación y perspectivas de fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional.

Los instrumentos aplicados en el trabajo de campo para la identificación del grado de influencia y grado de reconocimiento social corresponden al enfoque de Sistema de Análisis Social (SAS²).

El documento, finalmente, expone la información que contribuye a plantear conclusiones del estudio y recomendaciones a CIUDADANÍA y SOS Faim para definir los municipios donde son más adecuadas las condiciones de intervención.

Las personas que colaboraron brindando información en San Benito, Arbieta y Colomi respectivamente son:

Nerium Balderrama	Director de Desarrollo Humano Alcaldía de San Benito
Roberto Tenorio	Alcalde Municipal
José Tenorio	Presidente Concejo Municipal
Jaime Sánchez	Vicepresidente Concejo Municipal
Mario Vargas	Director de Obras Públicas Alcaldía de San Benito
William Maldonado	Responsable de Planificación Alcaldía de San Benito
Enrique Melgarejo	Presidente Asociación de Riego Cruz Moqo
Gerardo Zapata O.	Delegado AGRIVEVCO
Guillermo Escobar	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Freddy Rojas	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Justo Panoso	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Alejandro Arispe	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Vicente Claros	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Gonzalo Claros Paredes	Socio Asociación de Riego Cruz Moqo
Marina Adelaida Rojas	Socio Asociación AGRIVEVCO
Waldo Balderrama Vejo	Delegado AGRIVEVCO
Maximiliano Tenorio	Presidente Riego Linde Paracaya
Sarita Maldonado E.	Productora independiente zona La Maica
María Josefa Mendoza	Secretaria de Actas Asociación del Adulto Mayor
Sebastián Torres	Delegado Sub Central V.M.
Julio García	Secretario de Actas ALDPA
Macario Gutiérrez	Vocal Mara Mara
Ruth Echeverría	Presidenta Organización de Mujeres San Benito
Judith Villarroel	Sub Alcaldesa San Lorenzo
Macario Serna Reque	Secretario de Actas Comité de Vigilancia
Ananías Héctor Alba	Presidente OTB San Lorenzo
Filemón Claros	Presidente Organización de Durazneros Pabellón "A"
Willy Perco	Presidente OTB Pabellón "A"
Wilder Baldelomar	Director de Desarrollo Productivo Alcaldía de San Benito
Zacarías Sarabia	Delegado Productores de Miel de Arbieta
Emilio Butrón	Delegado Productores de Miel de Arbieta
Félix Zurita	Delegado Productores de Durazno
Martha Vallejo	Delegada Asociación de Regantes
Víctor Ferrufino	Delegado Productores de Durazno
Carlos Amurrio	Delegado Productores de Durazno

Marcia García Gutiérrez	Vicepresidenta YURAJ JALLPA
Apolonio Aquino	Presidente APEMA
Julio Molina	Vicepresidente MUYURINA
Aniceto Romero	Presidente ACHIOTA
Luis Fernando Rojas	Director de Desarrollo Productivo Alcaldía de Arbieto
Mario Guzmán	Delegado Productores de Durazno
Néstor Cossío	Delegado OTB Villa Cabot
Roxana Rojas	Delegada OTB Flores Rancho
Javier Veizaga	Extensionista SEDAG
Juan Flores	Delegado Central Regional Campesina
Richard Moya	Presidente Concejo Municipal
Diógenes Escóbar C.	Alcalde Municipal
Jorge Ayorúa	Director de Planificación Alcaldía de Arbieto
Orlando Claros	Director de Obras Públicas Alcaldía de Arbieto
Flavio López M.	Secretario General Central Regional Colomi
Vitaliano Vargas	Sub Central San José
Alfredo Morales	Sub Alcalde Cantón San José
Pedro Vargas	Ejecutivo Sub Central Bolívar
Marcial Montaña	Responsable de Agropecuaria Alcaldía de Colomi
Ángel Muñoz	Tesorero APROLEC
Cirilo Solíz	Secretario General Sindicato Cantón San José
Valentín Inturias Peña	Concejal
Abdón Jiménez Torrico	Presidente Concejo Municipal
Hilber Carballo Canelas	Secretario Relaciones Central Regional Colomi
Felipa Mamani Vargas	Secretaria de Actas Concejo Municipal
Omar Pacheco	Dir. Unidad Productiva y Medio Amb. Alcaldía de Colomi
Orlando Vázquez	Director de Obras Públicas Alcaldía de Colomi
Carlos Triveño	Director Administrativo y Financiero Alcaldía de Colomi

Por su parte, Fabiola Solíz colaboró en la aplicación de los instrumentos metodológicos durante el trabajo de campo y en la elaboración del informe.

1. NOTAS SOBRE GOBERNANZA Y GOBERNABILIDAD

La gobernanza es una acepción agregada en la década de los 90 a la discursiva de la gobernabilidad y hasta no hace mucho tiempo las reflexiones teóricas en torno al tema fueron muy limitadas. Por ejemplo, Mayorga y Córdova en un estudio realizado sobre Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina en 2007, al analizar el estado del arte sobre la gobernanza determinaron que hasta esa fecha no existía en la producción bibliográfica latinoamericana un texto que “sintetice” y “sistematice” el concepto de la gobernanza y que las escasas definiciones encontradas están elaboradas con base en las definiciones del PNUD y del Banco Mundial, asociadas a problemas referidos a la implementación e impacto de políticas públicas en su mayoría de carácter sectorial (salud, educación y pobreza), mereciendo más bien mayor rigor analítico el tema de la descentralización referido a “procesos de reforma estatal de fuerte incidencia en las relaciones Estado Sociedad” y que por lo tanto “los trabajos al respecto se refieren a la ‘gobernabilidad local’, situación que según los autores puede explicar la ausencia de discusiones metodológicas para el abordaje de temas de gobernanza. Empero en años más recientes la gobernanza aparece asociada indisolublemente con el tema de la gobernabilidad.

Uno de los conceptos de gobernanza, siguiendo el documento del “Índice de Gobernabilidad Municipal, 2004-2009” y lo estipulado por la Real Academia Española (RAE), se refiere a esta como los procesos de interacción entre actores estratégicos bajo ciertas reglas de juego que tiene como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado.

Si bien el concepto de la RAE es criticado por muchos autores por ser bastante genérico y simplista, sin embargo, en esa misma perspectiva, Varela concluye que Joan Prats reconoce a la gobernanza como una nueva forma de gobernar, donde los actores estratégicos mencionados líneas arriba serían las instituciones públicas, instituciones privadas y el tercer sector, quienes participan por igual en la resolución de problemas que afectan al interés general y que los requisitos para una buena gobernanza “tienen que ver con la existencia de un buen capital social, la implicación activa y corresponsable de los actores privados-empresariales, así como el liderazgo de la alta función pública y de los políticos que están al frente de las instituciones públicas de un territorio” (2011:5).

Por su parte, la Gobernabilidad, siguiendo a Joan Prats, es la capacidad de un sistema sociopolítico para gobernarse a sí mismo en el contexto de otros sistemas de los que forma parte. El autor define la gobernabilidad como ‘un atributo de las sociedades que se han estructurado sociopolíticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones de autoridad y resolver sus conflictos conforme a un sistema de reglas y procedimientos formales e informales [...] dentro el cual formulan sus expectativas y estrategias’ (IIG 2003, en Mayorga y Córdova 2007:3). De esto Prats establece que en el estudio de todo modelo de gobernabilidad, los elementos a ser considerados son actores, reglas, y conflictos.

En otras palabras, la gobernabilidad es la capacidad de un sistema socio-político para auto-reforzarse, mientras la Gobernanza, es el proceso de interacción entre actores estratégicos. Esto quiere decir que la Gobernabilidad implica una correlación entre necesidades y capacidades a través de las instituciones. En este orden de ideas, la Gobernabilidad dependerá tanto de la calidad de las reglas de juego, como de la influencia sobre ellas. Por tanto, según Prats, a mayor Gobernabilidad mayor capacidad institucional de satisfacción de necesidades.

Por lo tanto, mientras la gobernabilidad alude más al poder de toma de decisiones por el gobierno y a la capacidad del ejercicio de la autoridad para ponerlas en práctica, en la gobernanza, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas.

2. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico tiene como objetivo identificar condiciones de gobernanza en cuatro municipios del departamento de Cochabamba fijando las características que, desde el punto de vista de los otros actores institucionales, tiene cada organización respecto al grado de influencia en la toma de decisiones en el ámbito local y al reconocimiento social del que gozan en torno a objetivos relacionados con la generación de bienes públicos.

La identificación de las condiciones de gobernanza es un requisito para poner en marcha un proyecto, en un clima de mediana estabilidad política e institucional y equilibrio de fuerzas entre sus actores, destinado a fortalecer las articulaciones entre las organizaciones de productores y los gobiernos municipales en espacios institucionalizados de concertación local, mediante la constitución y funcionamiento de acuerdos público- privados que pongan a disposición recursos financieros, para impulsar la actividad productiva como una forma de generar una movilización social en favor del Desarrollo Económico Local, para mejorar las condiciones de vida de las familias de pequeños productores en el ámbito municipal.

El proyecto busca profundizar la experiencia “Desarrollo Organizativo y Alianzas Estratégicas”, que SOS Faim y CIUDADANÍA llevaron adelante en los municipios de Cliza y Tiquipaya en el periodo 2006 – 2008 y que tras un monitoreo de la Unión Europea, efectuado el año 2008, se recomendó a SOS Faim, desarrollar este eje de trabajo en los dos municipios citados e incorporar adicionalmente otros dos municipios.

En ese sentido, primeramente se definió hacer el estudio en San Benito, Arbieta y Tarata del Valle Alto y en Colomi que corresponde a la zona de transición al trópico del departamento de Cochabamba, como potenciales áreas geográficas de trabajo. La primera etapa consistió en tener acercamiento con las autoridades ediles de dichos municipios, para poner en su conocimiento los objetivos del diagnóstico y la posibilidad de recibir cooperación de SOS Faim y CIUDADANÍA, planteamientos que fueron bien acogidos por los alcaldes y concejales. Empero, el trabajo de diagnóstico sólo fue acordado para realizarse en los

municipios de Colomi, Arbieto y San Benito, quedando al margen Tarata, tras constatar que dicho gobierno municipal no contaba en su estructura organizativa con una unidad administrativa o dirección de fomento a la producción, que tenga la responsabilidad de ejecutar actividades de apoyo a la producción local y sea el interlocutor entre las organizaciones de pequeños productores y CIUDADANÍA.

Paralelamente a las reuniones, CIUDADANÍA trabajó todo el diseño procedimental del diagnóstico que contemplaba además un cronograma de actividades y la identificación de actores claves en posesión de información, con cuyas herramientas se procedió a realizar la investigación.

Para la realización del diagnóstico se vio por conveniente utilizar enfoques y herramientas idóneos que permitan calificar las variables del concepto (gobernanza) de manera rápida y eficiente, sobre todo, se utilizó la herramienta de análisis social (CLIP) modificada, donde se incluyen lecturas compartidas de poder, intereses y legitimidad, que fue aplicada mediante talleres focales en cada uno de los municipios. Asimismo, se realizó revisión de información secundaria como ser PDMs y POAs, entrevistas a autoridades municipales y delegados de organizaciones económicas representativas y se aplicó cuestionarios a funcionarios municipales de alto rango.

El trabajo de diagnóstico permitió identificar que de los tres municipios seleccionados, Arbieto y San Benito reunían las mejores condiciones de gobernanza, lo que determinó que las dos secciones de las provincias Punata y Esteban Arze, respectivamente, se incorporen al proyecto.

En los acápites que siguen se presentan, tanto los procedimientos para la recolección de la información, como el diagnóstico propiamente dicho, resultado de la aplicación de las herramientas y procedimientos del método.

3. MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO

Por lo general un estudio plantea una relación “investigador – fuente” delimitado por variables prediseñadas donde por una parte, se acude a trabajos ya elaborados que describen una cierta realidad y de ella se utiliza aquello que se relaciona o conviene a los fines de la investigación y por otra parte, se acude a informantes que se circunscriben a manifestar sus percepciones o transmitir “lo que conocen” respecto a determinado tema.

El presente diagnóstico trata de combinar estas dos modalidades con aquella que plantea hacer de los informantes sujetos activos que contribuyan con el diseño de variables de trabajo y vieran información colectiva. Esta información colectiva supone un proceso de reflexión de las ideas individuales hasta “producir” datos consensuados y cuya actividad propicia para lograr aquello es el taller participativo que, para el presente diagnóstico, constituye una labor de la segunda etapa a la que se pondrá atención en este acápite.

En ese sentido, en el presente taller se aborda los siguientes temas de trabajo:

- Objetivos de desarrollo productivo en el municipio
- Posición de las organizaciones locales de carácter público-privados con base en su influencia y legitimidad
- Interacción entre actores público-privados

Cabe señalar que para identificar el poder y legitimidad de los principales actores locales el taller se apoya en la herramienta de análisis social Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses, Poder (CLIP) modificada. Se dice modificada porque, a diferencia de la herramienta original, en el análisis sobre las condiciones o perfiles de los actores involucrados en un problema central o acción, no se considera la variable interés en función a una experiencia previa desarrollada en 2005, donde se advirtió cierta dificultad, por parte de los asistentes, para asumir la variable “interés” en función de la generación de bienes públicos, pues resultaba “muy general” para que dieran una calificación precisa con relación a los intereses de los principales actores del municipio. Esta situación obligó a CIUDADANÍA a redimensionar la herramienta y contemplar únicamente las variables de poder y legitimidad de los actores. Para el análisis, la herramienta CLIP modificada permitirá determinar, las condiciones de gobernanza que dependen de la ubicación de los actores en los cuadrantes de legitimidad y poder para presumir condiciones propicias de colaboración o condiciones para el conflicto.

En el cuadro siguiente se incluyen las técnicas aplicadas para el tratamiento y la recopilación de información colectiva en cada una de las tres temáticas señaladas, la identificación de las personas responsables, el tiempo previsto para el tratamiento de cada técnica y los recursos materiales necesarios.

Cuadro N° 1
Programa de trabajo

TEMÁTICA	INSTRUMENTOS	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Introducción al Taller	Exposición de objetivos del taller	10 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo con objetivos del taller
	Presentación oral de instituciones y organizaciones participantes	10 minutos	Representantes de instituciones y organizaciones	
Objetivos de desarrollo productivo en el municipio	Cuadro de doble entrada con base en listado libre	50 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo prediseñado, tarjetas y marcadores
Influencia y legitimidad de las instituciones público-privadas	Cuadro de doble entrada con base en listado libre	50 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo prediseñado, tarjetas y marcadores
	Diagrama de poder y legitimidad	10 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo prediseñado y marcadores

TEMÁTICA	INSTRUMENTOS	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
Interacción entre actores público-privados	Diagrama de Arco Iris con base en listado libre ya elaborado para influencia y legitimidad de instituciones público-privadas	25 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo prediseñado, tarjetas y marcadores
	Diagrama de Venn	50 minutos	Facilitador/a	Papelógrafo, tarjetas y marcadores

Se recomienda que al inicio del taller el facilitador o facilitadora exponga con claridad los objetivos que deben estar registrados en el papelógrafo para que los asistentes tengan en cuenta los alcances de la actividad permanentemente, de manera que, cuando los participantes viertan apreciaciones que no se enmarcan dentro los objetivos, el facilitador o facilitadora recurra al papelógrafo para encausar la conversación.

A continuación se presentan algunos conceptos sobre las principales actividades a realizarse en el diagnóstico y se presentan las características de las herramientas e instrumentos del taller. Las herramientas e instrumentos empleados permitirán la interacción entre los asistentes y la definición de información colectiva referida a cada uno de los temas.

Información secundaria o revisión de documentos

Es un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas sobre la temática relacionada con el diagnóstico.

Taller participativo con grupos focales

Es una actividad, dirigida por un facilitador o facilitadora en la que un conjunto de personas (hombres y mujeres), participan brindando un determinado tipo de información.

Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito.

Entrevista

Es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado; donde el primero hace una serie de preguntas al segundo, con el fin de conocer sus percepciones y su forma de actuar en relación con un determinado tema.

La herramienta Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Intereses, Poder (CLIP) modificada

El CLIP es una técnica o herramienta que ayuda a crear perfiles de actores y describir las estructuras de las relaciones en una situación concreta. Si bien la técnica se basa en cuatro factores, el CLIP modificado solo considera dos de ellos el Poder y la Legitimidad para determinar las condiciones de gobernanza.

El instrumento Listado Libre o Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta didáctica de trabajo grupal que ayuda a estimular la creatividad y facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.

El instrumento Cuadro de Doble Entrada

La matriz o cuadro de doble entrada es una tabla que permite organizar y sistematizar información a través de un esquema cuadrado compuesto por filas y columnas que concentran y relacionan determinados tipos de información.

El instrumento Diagrama de Poder y Legitimidad

Es un gráfico representado por el cuadrante positivo de las coordenadas cartesianas que se utiliza para localizar por medio de puntos (par ordenado) en un plano, el poder y la legitimidad de las instituciones y organizaciones. También puede entenderse como un método para definir la posición que ocupa un actor dentro la comunidad.

El instrumento Diagrama de Arco Iris

El Arco Iris es un instrumento gráfico compuesto por anillos y segmentos, que permite identificar relaciones entre organizaciones en un paisaje organizacional y clasificarlos de acuerdo a su naturaleza.

El instrumento Diagrama de Venn

El diagrama de Venn consiste en un dibujo en el cual las áreas circulares representan un conjunto de actores (instituciones y organizaciones) existentes en un determinado contexto territorial. Se utiliza para recopilar información social y se sirve de los círculos para mostrar los vínculos o relaciones entre los distintos actores y caracterizar su tipo y la influencia que ejercen respecto a otros. También es útil para identificar la manera en que las instituciones y organizaciones son percibidas en una comunidad.

3.1. Actividades primera etapa de trabajo o diagnóstico inicial

La primera etapa o diagnóstico inicial consiste en la recopilación de información secundaria para efectuar la caracterización de los municipios (ubicación geográfica, división política, población, superficie, fisiografía, clima y otros), describir la gobernabilidad, los potenciales de desarrollo municipal y para identificar a los actores sociales más relevantes, de manera que el instrumento y/o técnica principal que se utiliza es la información secundaria o revisión de documentos.

A continuación se presenta la relación de los documentos básicos o fuentes de consulta.

3.1.1. Actividades, instrumentos y procedimientos para el diagnóstico inicial

Actividad: Revisión bibliográfica

Instrumentos:

- Fichas bibliográficas

Procedimiento: Se efectúa la lectura del documento y se anota los temas de interés, ya sea a mano o en computadora. De acuerdo con la necesidad de la información las fichas pueden ser: textuales (recogen párrafos enteros), de estudio (sintetizan la información), de datos específicos (recogen fechas, cantidades, nombres, entre otros), de resúmenes (resumen artículos o libros en pocas líneas, buenas para antecedentes), bibliográficas (describen artículos o monografías de manera más o menos acorde a normas) o libres (recogen opiniones, citas, entre otros).

- a) Fuentes de consulta para la caracterización de los municipios

Las principales fuentes bibliográficas para realizar la caracterización del municipio son:

- Censo Nacional de Población y Vivienda, actualización estadística en la página Web del INE
- Informe de Desarrollo Humano en municipios de Bolivia
- POA municipal 2010

La revisión de la bibliografía debe permitirnos contar con la siguiente información: ubicación geográfica, división política, población, superficie, fisiografía, clima, Ranking nacional IDH (sobre 337 municipios) año 2010 o año más próximo, valor IDH año 2010 o año más próximo, densidad, N° de concejales, N° de funcionarios municipales y tasa anual de migración.

- b) Fuentes de consulta para la descripción de la composición política de los gobiernos municipales

La información sobre la gobernabilidad municipal puede ser obtenida en los siguientes documentos:

- Informes del PNUD 2010
- Informes del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario – Cochabamba (SED-FMC) 2010

Si el acceso a dichas fuentes fuese dificultoso, entonces, la información también puede ser generada con entrevistas a autoridades municipales acerca del tiempo y permanencia en sus cargos, para cuya tarea se debe utilizar la guía de entrevista N° 2 que se presenta más adelante. Estas fuentes de información deben dar cuenta de: el resultado de las elecciones municipales del año 2010, personas electas para los cargos de alcalde y concejales y composición de los gobiernos municipales.

c) Fuentes de consulta para la descripción de los potenciales económicos

Esta información se encuentra en el siguiente documento:

- Plan de Desarrollo Municipal (PDM)

La información debe hacer referencia a: la vocación económica de los municipios, principales productos, uso del suelo, destino de la producción, canales de comercialización, fuerza de trabajo y/o empleo, acceso a capital para inversiones y uso de tecnología.

d) Fuentes de consulta para identificación de cadenas productivas

Las principales fuentes de consulta son:

- UDAPE
- Sistema Boliviano de Productividad y competitividad, 2003

La información debe permitir identificar las cadenas productivas y en la caracterización se debe tomar en cuenta los siguientes elementos: área geográfica donde se desarrolla la actividad económica, importancia de la actividad económica, volumen de producción, población involucrada en la actividad, uso de capital y tecnología, sistemas de transformación, mercados, oferta y demanda de productos y red de relaciones económicas.

e) Fuentes de consulta para la identificación de los actores sociales relevantes

Esta información puede ser obtenida en:

- Plan de Desarrollo Municipal (PDM)

Los datos deben permitir identificar y hacer un recuento de: las principales organizaciones sociales funcionales que existen en los municipios, instituciones públicas, instituciones privadas y organizaciones territoriales de base (OTBs).

3.2. Actividades segunda etapa de trabajo

Consiste en la realización de talleres en cada municipio, con representantes de los principales actores sociales municipales y en entrevistas y aplicación de cuestionarios a funcionarios municipales de alto rango. Los talleres tienen por finalidad ahondar la información en temas relacionados a los objetivos de desarrollo municipal y el mapa de actores sociales del municipio. Por su parte, las entrevistas y el cuestionario serán utilizados para obtener información sobre las perspectivas del fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional.

3.2.1. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para priorizar los objetivos de desarrollo

Actividad: Taller participativo con grupos focales

Instrumento:

— Cuadro de doble entrada

Participantes:

- a) Representantes de organizaciones sociales (organizaciones de productores, comité de vigilancia y organizaciones matrices). Total 20 a 22 personas (2 por cada organización).
- b) Representantes de organizaciones públicas (técnico municipal del área de desarrollo local o desarrollo productivo). Total 1 persona.

Procedimiento:

Paso 1. El facilitador explica el propósito del ejercicio, los pasos que se siguen y el significado de los términos “objetivo de desarrollo” e “idea clave”.

Paso 2. Los participantes identifican mediante lluvia de ideas los objetivos o cambios sociales que requiere el municipio y estos son anotados por el facilitador o facilitadora en la primera columna del cuadro de doble entrada “Objetivos de desarrollo del municipio”. Se plantea trabajar como máximo 4 objetivos y su priorización debe realizarse utilizando una escala de valores.

Paso 3. Los participantes identifican mediante lluvia de ideas los proyectos que deben impulsarse para cada objetivo de desarrollo, éstos deben ser anotados por el facilitador o facilitadora en la columna 2 del cuadro de entrada.

Paso 4. Por cada objetivo se procede a otorgar calificaciones en una escala valorativa de 1 a 5 del grado de importancia (1: menor importancia; 3: importancia media; 5: mayor importancia) que tiene cada objetivo de desarrollo propuesto. Esta actividad puede ser realizada mediante el uso de tarjetas donde cada participante anota el valor de su calificación; sin embargo, para ganar tiempo, se recomienda una intervención oral por parte de cada participante anotando el valor en la columna 3 del cuadro de doble entrada.

Paso 5. El facilitador o facilitadora suma todas las valoraciones que se ha asignado al objetivo de desarrollo, saca el promedio y anota el valor en la columna 3 del cuadro de doble entrada. El valor del promedio determina la importancia del objetivo, por lo tanto, cuanto más alto es el promedio, es mayor la importancia del objetivo.

Previo al taller se debe conocer cuál es la visión estratégica del municipio, este dato se obtiene del Plan de Desarrollo Municipal (PDM). El dato es útil para comparar posteriormente y validar con los objetivos planteados por los asistentes al taller.

Se entiende por objetivo de desarrollo al cambio social en el ámbito municipal que se quiere lograr en el lapso de un determinado tiempo (3 a 5 años).

Por su parte, la idea clave hace alusión a la identificación de posibles proyectos que deben ponerse en marcha para impulsar el Desarrollo Económico Local.

Cuadro N° 2
Objetivos de Desarrollo del Municipio

¿Qué objetivos de desarrollo o cambios sociales planteamos para nuestro municipio?	¿Cuáles son las ideas clave del objetivo? (Posibles proyectos que deben impulsarse)	¿En una escala de 1 al 5 cuán importante es el objetivo de desarrollo que queremos lograr, donde 1 es menor importancia, 3 importancia media y 5 es mayor importancia?	Promedio y ubicación
Objetivo A			
Objetivo B			
Objetivo C			
Objetivo D			

La información debe permitir identificar qué proyectos son urgentes de ejecutar en la perspectiva de favorecer el Desarrollo Económico Local.

3.2.2. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para identificar las demandas por fortalecimiento organizacional

Actividad: Llenado de formulario por parte del entrevistado

Instrumento:

— Cuestionario

Participantes: Técnicos municipales (3 o 4 personas).

Procedimiento: El formulario debe ser llenado individualmente por cada funcionario público entrevistado utilizando un bolígrafo, quien debe entregar la boleta en un plazo de dos a tres días.

La sistematización de la información debe visualizar las dificultades que surgen en el desempeño de las actividades del personal técnico de direcciones o departamentos de las municipalidades, motivados por factores como ser: el orden político imperante en los municipios, falta de pericia técnica, inadecuada coordinación técnica entre unidades o departamentos, precariedad de recursos económicos de las municipalidades, debilidad en la estructura institucional, desconocimiento de normas administrativas y financieras, procesos de planificación de corto y mediano plazo y de la aplicación de reglamentos específicos de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO).

La información es útil para proponer políticas internas de fortalecimiento organizacional que redunde en una mejor gestión pública.

**PREGUNTAS DE SONDEO
DEMANDAS DE CAPACITACIÓN**

Dirigida a Directores Financieros, Administrativos, de Planificación y de Obras Públicas

Municipio: _____

Cargo: _____

1. ¿Qué tipo de labores desempeña en su trabajo municipal?

**2. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades de tipo político (con el Concejo Municipal, con el Consejero, con la población y sus dirigentes)?
¿Cuáles?**

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

3. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a la falta de pericia técnica de sus colaboradores y compañeros de trabajo? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

4. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a la falta de coordinación entre oficinas y con el Concejo Municipal? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que requieren mayor atención en este tema?

5. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a la inadecuada asignación de recursos? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

6. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a que la estructura institucional es inadecuada con las necesidades y demandas de la gente? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

7. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades ocasionadas por el desconocimiento de normas administrativas y financieras vigentes (cambio continuo)? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

8. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a que el PDM no se respeta? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

9. ¿Durante el desempeño de sus actividades, usted se enfrenta con dificultades debido a que el POA está mal elaborado (a nivel técnico y de participación social)? ¿Cuáles?

¿Por qué son dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas?

¿Cuáles son las áreas que mayor atención requieren en este tema?

10. ¿Cuenta con reglamentos específicos de la Ley SAFCO? ¿Con cuáles?

¿Hacen uso de estos reglamentos?

¿Tienen dificultades a tiempo de ponerlos en práctica?

¿Cuáles son estas dificultades?

¿Cómo cree que pueden ser resueltas estas dificultades?

3.2.3. Actividades, instrumentos y participantes para identificar la influencia y legitimidad de las instituciones públicas, instituciones privadas y organizaciones sociales

Actividad: Taller participativo con grupos focales.

Instrumentos:

- Cuadro de doble entrada
- Diagrama de poder y legitimidad

Técnica:

- Colaboración/Conflicto, Legitimidad, Interés, Poder (CLIP – modificado)

Participantes:

- a) Representantes de organizaciones sociales (organizaciones de productores, Comité de Vigilancia y organizaciones matrices. Total 20 a 22 personas (2 por cada organización).
- b) Representantes de instituciones públicas (técnico municipal del área de desarrollo local o desarrollo productivo). Total 1 persona.

Procedimiento:

Paso 1. El facilitador o facilitadora explica el propósito del ejercicio, los pasos que se siguen y el significado de las palabras “actores”, “poder” y “legitimidad”.

Paso 2. Los participantes identifican mediante listado libre o lluvia de ideas todas las instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales del municipio, el facilitador o facilitadora toma nota en la primera columna del cuadro de doble entrada “Influencia y legitimidad de las instituciones públicas, instituciones privadas y organizaciones sociales”. Se recomienda no forzar a los representantes de las organizaciones a pronunciarse sobre otra u otras organizaciones, sino más bien en la medida en que se identifique o se conozca la labor que desempeña cada una de ellas. No se debe tomar en cuenta a las OTBs de manera particular, la mayoría de ellas están representadas por el Comité de Vigilancia.

Paso 3. Cada organización debe asignar un puntaje en una escala valorativa de 1 a 3 del grado de poder (1: menor grado; 3: mayor grado) que tiene la organización en el municipio. Esta actividad puede ser realizada mediante el uso de tarjetas donde cada participante anota el valor que ha asignado, sin embargo, para ganar tiempo, se recomienda la participación oral anotando el valor en las columnas 2, 3, 4, 5 y 6 del cuadro de doble entrada. Se excluye de la valoración a los integrantes de la organización sobre la cual se efectúa la calificación.

Paso 4. El facilitador o facilitadora suma todas las valoraciones asignadas sobre el poder que tiene la organización, luego saca el promedio y anota el valor en la columna 7 del cuadro de doble entrada.

Paso 5. Organización por organización se procede a otorgar calificaciones en una escala valorativa de 1 a 3 del grado de legitimidad/reconocimiento (1: menor grado; 3: mayor grado) que tiene la organización en el municipio y se anota el valor en las columnas 8 y 9 del cuadro de doble entrada. Se excluye de la valoración a los integrantes de la organización sobre la cual se efectúa la calificación.

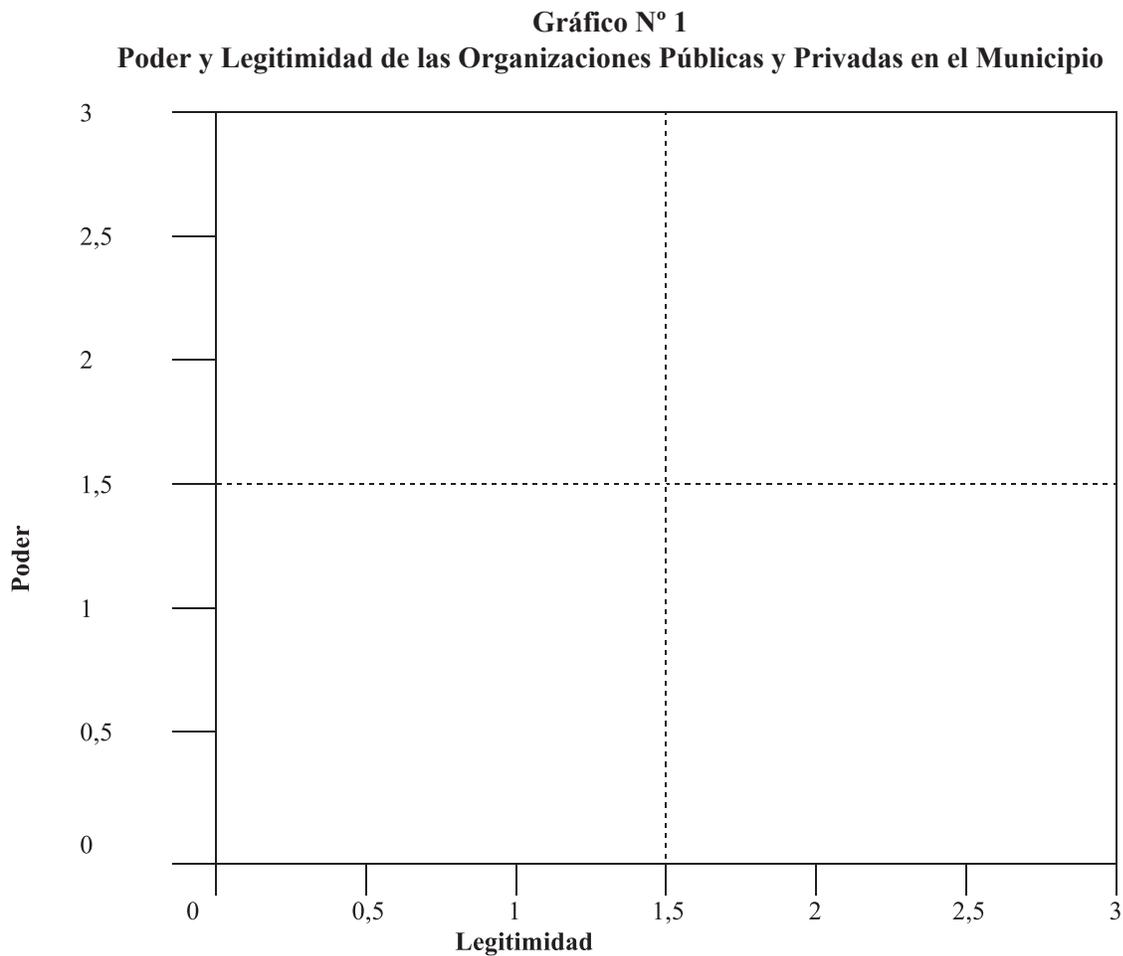
Paso 6. El facilitador o facilitadora suma todas las valoraciones que se ha asignado sobre la legitimidad de la organización, saca el promedio y anota el valor en la columna 10 del cuadro de doble entrada.

Se entiende por actores a las personas o grupos cuyos intereses pueden resultar afectados por un problema o acción, también son aquellos que pueden incidir en el problema o acción utilizando los medios que estén a su disposición, tales como el poder, la legitimidad y los vínculos existentes de colaboración y conflicto. El poder se refiere a los recursos que poseen los actores y que pueden movilizar para alcanzar sus fines específicos. Estos recursos son:

- Riqueza económica
- Autoridad política
- Ejercicio de la violencia
- Posesión de información
- Acceso a medios de comunicación

La legitimidad es cuando otros actores reconocen por ley o mediante usos y costumbres los derechos y deberes de la organización y es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de la organización son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones.

Paso 7. Se marcan los puntos de legitimidad y poder obtenidos por cada entidad (par ordenado) en el siguiente gráfico:



Paso 8. Esta es una actividad que se realiza fuera del taller y se trabaja en gabinete. Los pasos son los siguientes:

- a) Primeramente se procede a capturar toda la información sobre las valoraciones realizadas por los participantes en el programa estadístico SPSS.
- b) Se halla la desviación estándar de cada una de las características identificadas (PL) para posteriormente precisar, juntamente con la media aritmética, el nivel en que cada uno de los actores fue posesionado de acuerdo a su poder y legitimidad. La media y la desviación estándar permiten ubicar el nivel de importancia respecto a la legitimidad y poder de cada actor. Si la desviación estándar es muy fuerte, el puntaje de legitimidad y poder, baja.

La sistematización de la información generada mediante el cuadro de doble entrada y el diagrama de poder y legitimidad y el posterior análisis de los resultados utilizando los valores de la media aritmética y la desviación estándar, deben mostrar la importancia que tienen las instituciones y organizaciones en el ámbito local en el que se desenvuelve.

3.2.4. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para identificar la interacción entre actores público-privados

Actividad 1: Taller participativo con grupos focales

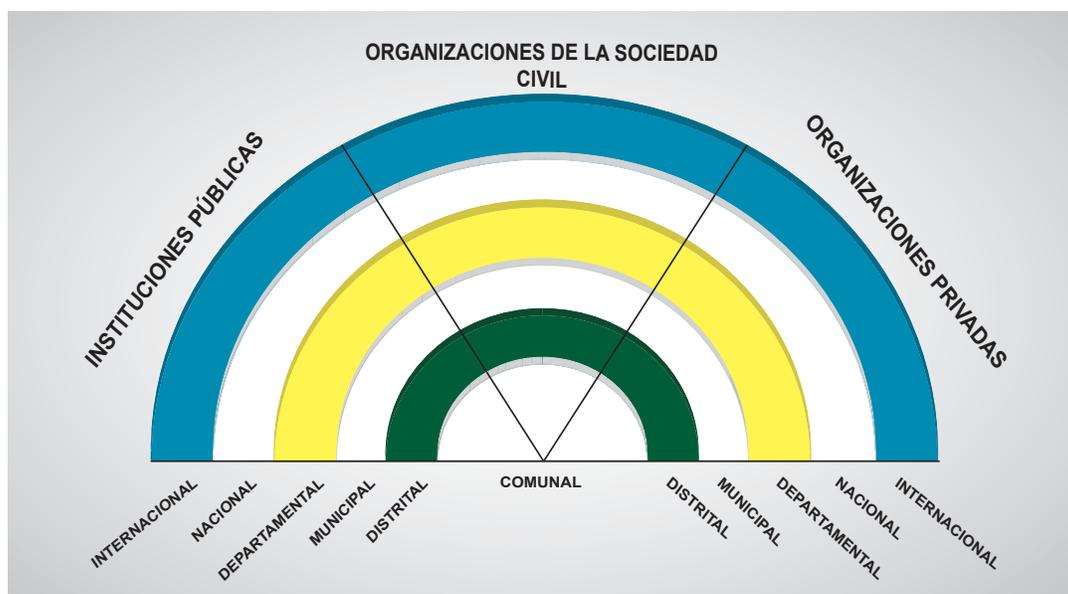
Instrumentos:

- Diagrama de Arco Iris
- Diagrama de Venn

Participantes:

- Representantes de organizaciones sociales (organizaciones de productores, Comité de Vigilancia y organizaciones matrices). Total 20 a 22 personas (2 por cada organización).
- Representantes de organizaciones públicas (técnico municipal del área de desarrollo local o desarrollo productivo). Total 1 persona.

Procedimiento de diagrama de arco iris:



Paso 1. El facilitador o facilitadora explica el propósito del ejercicio y los pasos que se siguen.

Paso 2. Los participantes identifican mediante listado libre o lluvia de ideas todas las instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones privadas del municipio.

Paso 3. Organización por organización proceden a ubicar en cada espacio de los semicírculos del diagrama de arco iris –dibujado en un papelógrafo–, considerando si pertenecen al ámbito comunal, distrital u otro. Esta actividad puede ser realizada mediante el uso de tarjetas donde cada participante anota el nombre de la organización o institución; sin embargo, para ganar tiempo, se recomienda una intervención oral por parte de cada participante, la cual debe ser

anotada en la sección que corresponda dentro del diagrama de Arco Iris.

Procedimiento de diagrama de Venn:

Diagrama de relaciones del gobierno municipal con las principales organizaciones e instituciones que operan en el medio local



Paso 1. El facilitador o facilitadora explica el propósito del ejercicio y los pasos que se siguen.

Paso 2. El facilitador o facilitadora coloca en el centro del papelógrafo al gobierno municipal, institución de la que se analizarán sus relaciones, y, más cerca de él aquellos actores que los participantes del diagnóstico consideren más importantes en su relación con la municipalidad; y lejos a los que consideren menos importantes.

Paso 3. Seguidamente, mediante un sistema de flechas y con una breve descripción, se señalan las relaciones que tiene la municipalidad con cada organización, institución o actor. El tipo de flecha indica un tipo de relación y esta puede ser relación fuerte, relación débil y relación deteriorada.

Actividad 2: Entrevistas

Instrumento: Guía de entrevista N° 1

Participantes:

- Representantes de organizaciones sociales (presidente de asociación de productores, presidente de comité de vigilancia, secretario general de central campesina). Total 3 personas.

- b) Representantes de organizaciones públicas (alcalde y presidente de concejo). Total 2 personas.
- c) Representantes de instituciones privadas de desarrollo (técnico de ONG). Total 1 persona.

Procedimiento: La entrevista debe ser realizada a cada participante identificado, utilizando la guía de entrevista y una reportera.

GUÍA DE ENTREVISTAS N° 1

Dirigida a alcaldes, presidentes de concejo, técnicos de ONGs, presidentes de comité de vigilancia, presidentes de asociaciones de productores y secretarios generales de centrales campesinas

ENTREVISTA #: _____

MUNICIPIO: _____

INFORMANTE: _____

FECHA: _____

Guía de entrevista sobre cooperación institucional en municipios

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL MUNICIPIO

1. ¿Cuáles son los potenciales y las oportunidades de desarrollo que tiene el municipio?

2. ¿Usted tiene una visión sobre cómo podrían aprovecharse estas potencialidades y oportunidades de desarrollo del municipio?

3. ¿Cree que la visión que usted tiene es compartida por ciertos actores en el municipio?

¿Cuáles son los actores y de qué manera comparten o compartirían esa visión de desarrollo?
Actores sociales, sectores productivos, otras agrupaciones (cívicas, juveniles).

ACTORES SOCIALES Y GRUPOS DE INTERÉS

4. ¿Cuáles son para usted los actores más importantes en el municipio? Mencíónelos y explique por qué los considera los más importantes. Por lo menos 3 actores.

(Comparar con la opinión sobre la influencia y poder que tienen estos actores, y por qué tienen ese poder en la escena local o regional)

5. ¿Se han establecido algunos acuerdos importantes entre actores sociales (entre sí, y con la Alcaldía Municipal) Qué tipo, con qué objetivo y qué resultados han producido esos acuerdos?

COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

6. ¿Qué opinión tiene usted sobre los acuerdos municipales entre organizaciones como manera de avanzar para lograr el desarrollo del municipio? Explique por qué.

7. ¿Qué conflictos recientes hubieron en el municipio?

¿De qué tipo fueron los conflictos?

¿De qué manera se resolvieron estos conflictos?

¿Son conflictos que tienen razones coyunturales o de fondo?

¿Están latentes?

8. ¿Qué acciones de fortalecimiento organizacional emprendió el municipio?

¿Hubo resultados concretos de estas acciones o proyectos?

PERSPECTIVAS HACIA EL FUTURO

9. ¿Cómo podría mejorar la organización institucional de Gobierno Municipal para alcanzar los objetivos de desarrollo mencionados por usted?

10. ¿Considera que las alianzas entre actores o instituciones son útiles para obtener las metas de desarrollo económico o social en el municipio?

La sistematización de la información obtenida utilizando el diagrama de Arco Iris, diagrama de Venn y las entrevistas deben permitir identificar a los principales actores del municipio (instituciones públicas, instituciones privadas y organizaciones sociales) y el tipo de relacionamiento que mantienen con el gobierno municipal.

3.2.5. Actividades, instrumentos y procedimientos para identificar la gobernabilidad municipal

Actividad 1: Revisión bibliográfica

Instrumentos:

— Fichas bibliográficas

Procedimiento: Se efectúa la lectura del documento y se anota los temas de interés, ya sea a mano o en computadora. De acuerdo con la necesidad de la información las fichas pueden ser: textuales (recogen párrafos enteros), de estudio (sintetizan la información), de datos específicos (recogen fechas, cantidades, nombres, entre otros), de resúmenes (resumen artículos o libros en pocas líneas, buenas para antecedentes), bibliográficas (describen artículos o monografías de manera más o menos acorde a normas) o libres (recogen opiniones, citas, entre otros).

a) Fuentes de consulta para la descripción de la gobernabilidad

La información sobre la gobernabilidad puede ser obtenida en los siguientes documentos:

- Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario
- Informes del PNUD 2010

Actividad 2: Entrevistas

Instrumento: Guía de entrevista N° 2. Se aplica este instrumento sólo en el caso de que no exista información secundaria referida al tema.

Participantes: Representantes de organizaciones públicas (concejales municipales). Total 2 personas.

Procedimiento entrevistas: La entrevista debe ser realizada a cada participante identificado, utilizando la guía de entrevista y una reportera.

GUÍA DE ENTREVISTA N° 2

Dirigida a concejales municipales

MUNICIPIO: _____

INFORMANTE: _____

FECHA: _____

Guía de entrevista sobre gobernabilidad

1. ¿En qué medida existe estabilidad política en el gobierno municipal desde la última elección municipal en abril de 2010?
2. ¿A qué atribuye dicha estabilidad o cambio de autoridades en el gobierno municipal?
3. ¿Cómo avizora la gobernabilidad municipal o las relaciones entre el ejecutivo, concejo municipal y los diferentes sectores de la población?

La información obtenida a través de la revisión bibliográfica o mediante la entrevista debe permitir identificar el nivel de conflictividad social en el municipio, que repercute en la estabilidad política.

3.2.6. Actividades, instrumentos, participantes y procedimientos para conocer las experiencias de concertación institucional

Actividad: Entrevistas

Instrumento:

— Guía de entrevista N° 1

Participantes:

- a) Representantes de organizaciones sociales (presidente de asociación de productores, presidente de comité de vigilancia, secretario general de central campesina). Total 3 personas.
- b) Representantes de organizaciones públicas (alcalde y presidente de concejo). Total 2 personas.
- c) Representantes de instituciones privadas de desarrollo (técnico de ONG). Total 1 persona.

Procedimiento: La entrevista debe ser realizada a cada participante identificado utilizando la guía de entrevista y una reportera.

La sistematización de la información lograda mediante entrevistas debe permitir identificar la existencia y el tipo de acuerdos de cooperación entre las diferentes instituciones estatales, no estatales y organizaciones sociales y el clima social en el que se desenvuelven estos acuerdos.

3.2.7. Actividades, instrumentos y procedimientos para determinar la coherencia entre objetivos de desarrollo y fortaleza institucional

Actividad: Trabajo en gabinete

Instrumento: Cuadro de doble entrada

Procedimiento: Se efectúa la lectura del cuadro de doble entrada referido al tema “Objetivos de desarrollo” y el documento sistematizado sobre “demandas por fortalecimiento organizacional” y se analiza la fuerza y capacidades que dispone el gobierno municipal para impulsar acciones destinadas al logro de los objetivos de desarrollo.

La información debe permitir, en primera instancia, determinar si los objetivos de desarrollo planteados por los actores participantes del diagnóstico coinciden con la vocación productiva del municipio inscrito en el Plan de Desarrollo Municipal y, posteriormente, la capacidad de respuesta, fortaleza y/o vigor institucional en cuanto a la disponibilidad de recursos financieros y capacidades técnicas del personal que poseen el gobierno municipal, las entidades privadas y las organizaciones sociales del medio para promover el Desarrollo Económico Local.

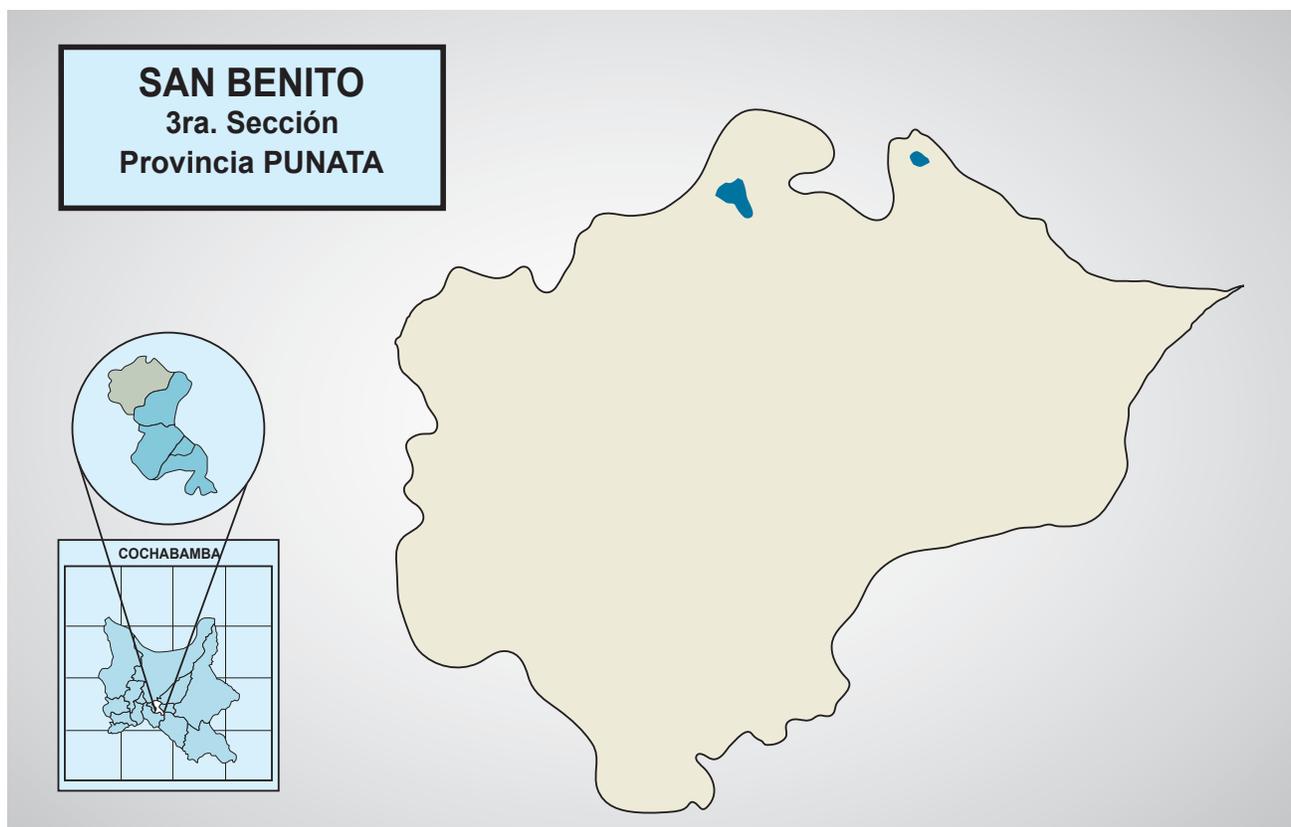
4. DIAGNÓSTICO SOBRE DESARROLLO PRODUCTIVO EN LOS MUNICIPIOS DE SAN BENITO, ARBIETO Y COLOMI

4.1. El diagnóstico inicial

4.1.1. Caracterización de los municipios

San Benito es la Tercera Sección Municipal de la Provincia Punata. Limita al norte con el municipio de Sacaba, al sud con el municipio de Punata, al este con los municipios de Punata y Tiraque y al oeste con los Municipios de Cliza y Punata. Está constituida por los cantones San Benito, Sunch'u Pampa y Huaricaya y el Distrito Paracaya.

Figura N° 1
Mapa del municipio de San Benito

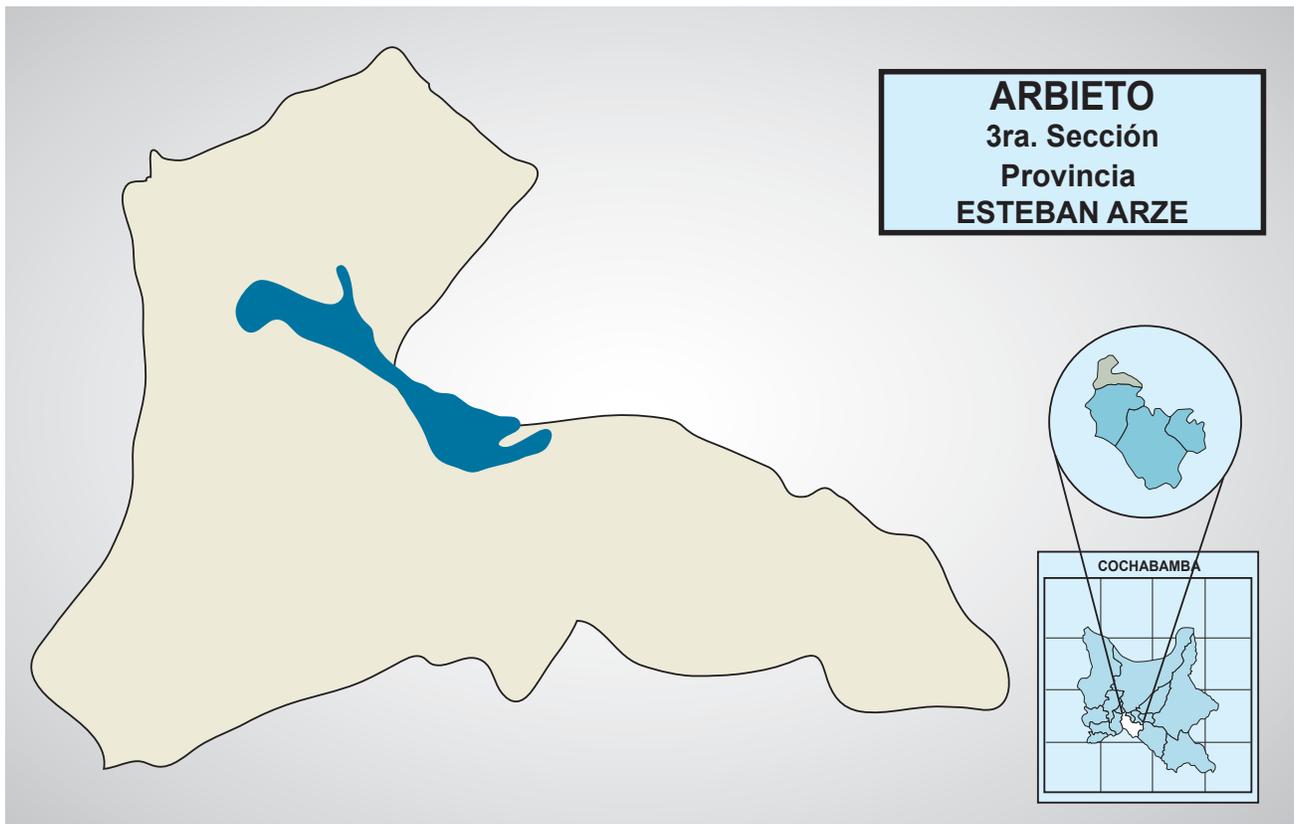


Tiene una altura que varía desde los 2.650 m.s.n.m. hasta los 3.050 m.s.n.m. El relieve muestra características de serranías y colinas, piedemonte y llanuras aluviales, donde la topografía varía de 0% a 60%. El municipio tiene un clima templado semiárido, con precipitaciones pluviales en verano, semiseco en otoño y seco en invierno y primavera.

En el caso de Arbieta, éste constituye la Tercera Sección de la Provincia Esteban Arze. Se encuentra ubicado en la región del Valle Alto, al sudeste del departamento de Cochabamba.

Limita al norte con el municipio de Cercado, capital de la provincia del mismo nombre y el municipio de Sacaba perteneciente a la provincia Chapare, al sud con el municipio de Tarata, al oeste con el municipio de Santiviáñez perteneciente a la provincia Capinota y al este con el municipio de Cliza capital de la provincia Germán Jordán. Internamente está compuesta por tres distritos municipales: Aranjuez, Arbieto y Arpita.

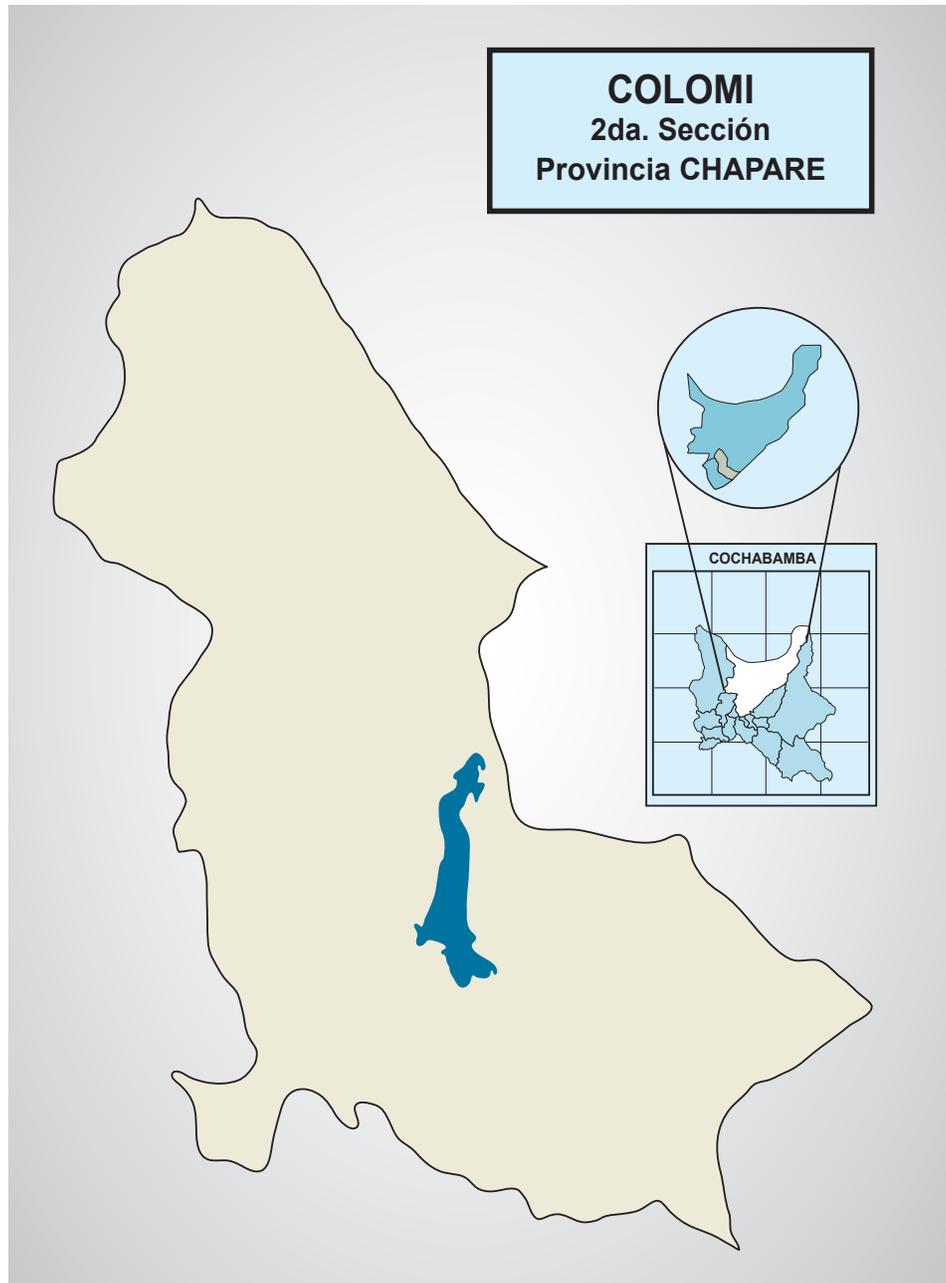
Figura N° 2
Mapa del municipio de Arbieto



El territorio municipal presenta alturas que oscilan entre 2.600 a 3.000 m.s.n.m. Está constituido por una secuencia de paisajes de serranías altas, medias, colinas, piedemontes, terrazas aluviales y valle aluvial, con una topografía que varía de 0% a 60%. El clima es templado semiárido, característico del valle interandino, con una temperatura media de 18°C en el mes más cálido y 12°C, en el más frío. Presenta un balance hídrico favorable desde mediados de noviembre hasta principios de mayo. Se producen escarchas o temperaturas mínimas entre mayo y agosto, e inclusive septiembre, que son los meses que coinciden generalmente con el periodo seco.

Por último Colomi es la Segunda Sección Municipal de la provincia Chapare. Limita al norte con el municipio de Villa Tunari, al sud con el municipio de Sacaba y el municipio de Tiraque, capital de la provincia del mismo nombre, al este con Villa Tunari y las provincias Tiraque y Carrasco y al oeste con el municipio de Sacaba y las provincias Ayopaya y Quillacollo. Se divide en cinco distritos: Colomi, Candelaria, Tablas Monte, San José y Aguirre.

Figura N° 3
Mapa del municipio de Colomi



El municipio tiene una altura que varía desde los 100 m.s.n.m. hasta los 4.800 m.s.n.m. y se distinguen claramente dos pisos ecológicos como ser: zona de puna y zona subtropical. La zona de puna se encuentra a una altitud entre 3.000 y 4.800 m.s.n.m., el clima predominante es frío húmedo invernal, con una temperatura promedio de 15°C y una precipitación de 800 mm. Anuales. Por su parte la zona subtropical se encuentra entre 100 a 3.000 m.s.n.m. de altitud y el clima está entre frígido de puna y tórrido de los llanos, con una temperatura media de 20°C y una precipitación pluvial que varía entre los 2.000 y 3.500 mm. anuales, con alta humedad y niebla permanente.

Otros datos generales comparativos de los municipios se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4
Datos generales de los municipios

Descripción	Valor		
	San Benito	Arbieto	Colomi
Ranking nacional IDH (sobre 327 municipios) año 2005	91	105	185
Valor IDH año 2005	0,63	0,62	0,57
Superficie en Km ²	240	162,31	3587,32
Población estimada año 2010	12504	10802	17988
Densidad (habitantes / Km ²)	73,5	66,55	5,014
N° de concejales	5	5	5

Fuente: Elaboración propia, con base en UDAPE 2005, INE 2010.

4.1.2. Composición política de los gobiernos municipales

En San Benito en las elecciones municipales de 2010 presentaron sus candidaturas cuatro organizaciones políticas resultando ganadora de los comicios, tanto para alcalde, como para concejales la agrupación ciudadana ARI, de manera que la designación de alcalde recayó directamente en el postulante al cargo por dicha agrupación. En tanto que, aplicando la cifra repartidora a las votaciones para concejales, 2 escaños le fueron asignados a la agrupación ciudadana ganadora, 2 al MAS - IPSP que ocupó el segundo puesto y 1 a UN-CP, que ocupó el tercer lugar, dejando sin ninguna representación dentro el Concejo Municipal al Movimiento Sin Miedo por su baja votación.

Cuadro N° 5
Elecciones municipales 2010 Punata - San Benito
Resultados para alcaldes y concejales

Organización Social	Alcaldes		Concejales	
	Votos	Porcentaje	Votos	Porcentaje
UN-CP	1596	26,6	1477	27,0
MAS-IPSP	1604	26,8	1528	27,9
ARI	2013	33,6	1720	31,4
MSM	777	13,0	755	13,8
Votos	Totales	Porcentaje	Totales	Porcentaje
Válidos	5990	88,8	5480	81,3
Blancos	299	4,4	929	13,8
Nulos	455	6,7	332	4,9
Emitidos	6744	100,0	6741	100,0
Inscritos Habilitados	7591		7591	

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

Un detalle de las personas electas según partido político o agrupación ciudadana y su condición de concejal se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6
Elecciones Municipales 2010, concejales y concejales electos en el Municipio de San Benito

Sigla	Concejal Titular	Concejal Suplente
ARI	Félix Cadima Sejas	María Mónica Reque Rocha
MAS – IPSP	José Félix Tenorio López	Olivia Betsabet Escóbar Condori
UN – CP	Jaime Corsino Sánchez Rojas	Katia Norah Mérida Escóbar
ARI	Virginia Zenteno García	Jhon Edwin Herbas Tenorio
MAS – IPSP	Edith Godoy Rojas	Nelson García Claros

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

Si bien el cargo ejecutivo le correspondió a la agrupación ciudadana ARI, no ocurrió lo mismo con la presidencia del Concejo debido a que surgió un empate técnico entre las dos primeras fuerzas políticas que obtuvieron cada una a dos concejales, por lo que el inconveniente tuvo que resolverse por la vía de los acuerdos internos, que dio lugar a que el MAS – IPSP se hiciera cargo de tan importante cartera. Con todo, y como se advierte en el Cuadro 7, la composición del directorio muestra la presencia, tanto de las mayorías, como de las minorías y en la actualidad la estructura del directorio es la misma que aquella que fue determinada durante la primera sesión de concejo.

Cuadro N° 7
Composición del Gobierno Municipal de San Benito

Autoridades	Nominación	Cargo	Partido político / agrupación ciudadana
Roberto Tenorio	Alcalde	Alcalde	ARI
José Félix Tenorio López	Concejal titular	Presidente	MAS- IPSP
Jaime Sánchez Rojas	Concejal titular	Vice-Presidente	UN-CP
Félix Cadima Sejas	Concejal titular	Secretario	ARI
Edith Godoy Rojas	Concejala titular	Concejala	MAS- IPSP
Virginia Zenteno García	Concejala titular	Concejala	ARI

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en el municipio de Arbieto en las elecciones municipales del 2010 se presentaron tres frentes, resultando ganador en las votaciones, tanto para alcalde, como para concejales el MAS – IPSP y ambos casos con la mayoría absoluta (más del 50% de los votos), en tanto que el segundo lugar, con cerca de un tercio de la votación para alcalde y concejales, le correspondió al MSM. Estos resultados determinaron que la responsabilidad del ejecutivo quede en manos del MAS – IPSP, mientras que en el concejo, de los 5 escaños: 3 le fueron otorgados al MAS – IPSP y 2 al MSM.

Cuadro N° 8
Elecciones Municipales 2010 Esteban Arze - Arbieto
Resultados para alcaldes y concejales

Organización Social	Alcaldes		Concejales	
	Votos	Porcentaje	Votos	Porcentaje
MAS-IPSP	1909	58,4	1605	57,3
UN-CP	335	10,3	331	11,8
MSM	1023	31,3	865	30,9
Votos	Totales	Porcentaje	Totales	Porcentaje
Válidos	3267	81,8	2801	69,9
Blancos	343	8,6	923	23,0
Nulos	383	9,6	282	7,0
Emitidos	3993	100,0	4006	100,0
Inscritos Habilitados	4809		4809	

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

Las personas electas según organización política y su condición de concejal son las siguientes:

Cuadro N° 9
Elecciones Municipales 2010, concejales y concejalas electos en el Municipio de Arbieto

Sigla	Concejal Titular	Concejal Suplente
MAS – IPSP	Richard Moya Soto	Paulina Beltrán Rocha
MSM	Javier David Andrade Claros	Mildred Villa García
MAS – IPSP	Sonia Gladys Montaña Rocha	Juan Choque Mollo
MAS – IPSP	Zeide Claros Cruz	Alejandrina Nogales Rojas
MSM	Mabel Yolanda Buendía Rocha	Gonzalo Rocha Ágreda

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

Una vez conocidos los resultados y recibidas las acreditaciones de la Corte Electoral Departamental el Concejo Municipal, en su primera sesión, eligió su Directiva de entre los concejales titulares. Como estipula la norma el Presidente y el Secretario representan a la mayoría, es decir al MÁS – IPSP, y el Vicepresidente a la minoría.

Cuadro N° 10
Composición del Gobierno Municipal de Arbieto

Autoridades	Nominación	Cargo	Partido político / agrupación ciudadana
Diógenes Escóbar	Alcalde	Alcalde	MAS
Richard Moya Soto	Concejal titular	Presidente	MAS
Mabel Buendía Rocha	Concejala titular	Vice-Presidenta	MSM
Zeide Claros Cruz	Concejal titular	Secretario	MAS
Sonia Montaña Rocha	Concejala titular	Concejala	MAS
Javier Andrade Claros	Concejal titular	Concejal	MSM

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en Colomi para los comicios del año 2010 pugnaron por el gobierno municipal dos organizaciones políticas, los resultados electorales fueron una votación cruzada que dieron como ganadores a ambos frentes. Por una parte, en las elecciones para alcalde se impuso el MSM, con una diferencia de 1 punto porcentual y por otra, en las elecciones para concejales

gano el MAS - IPSP por 9,8 puntos porcentuales de distancia, de manera que de los 5 escaños: 3 le fueron otorgados al MAS – IPSP y 2 al MSM.

Cuadro N° 11
Elecciones Municipales 2010 Chapare - Colomi
Resultados para alcaldes y concejales

Organización Social	Alcaldes		Concejales	
	Votos	Porcentaje	Votos	Porcentaje
MAS-IPSP	3912	49,5	3810	54,9
MSM	3984	50,5	3134	45,1
Votos	Totales	Porcentaje	Totales	Porcentaje
Válidos	7896	88,7	6944	78,0
Blancos	395	4,4	1521	17,1
Nulos	612	6,9	433	4,9
Emitidos	8903	100,0	8898	100,0
Inscritos Habilitados	10222		10222	

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

Las personas electas según organización política y su condición de concejal son las siguientes:

Cuadro N° 12
Elecciones Municipales 2010, concejales y concejales electos en el Municipio de Colomi

Sigla	Concejal Titular	Concejal Suplente
MAS – IPSP	Abdón Jiménez Torrico	María Lidia Fernández Olivera
MSM	Marlon Florentino Villca Vincenti	Roxana Camacho Zeballos
MAS – IPSP	Felipa Mamani Vargas	Sinforiano Veizaga Zurita
MSM	Martha Roxana Prado López	Teodoro Castro Vargas
MAS – IPSP	Valentín Inturias Peña	Cirila Castro Balderrama

Fuente: Corte Nacional Electoral 2010.

De acuerdo con lo establecido en la legislación nacional el Concejo Municipal, en su primera sesión eligió su Directiva de entre los concejales titulares y se organizaron las diferentes comisiones para tratar y resolver asuntos correspondientes a sus atribuciones. La Directiva elegida ese entonces y que permanece en vigencia está compuesta por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. El Presidente y el Secretario son del MAS –IPSP en representación de la mayoría, mientras que el Vicepresidente pertenece al MSM en representación de la minoría.

Cuadro N° 13
Composición del Gobierno Municipal de Colomi

Autoridades	Nominación	Cargo	Partido político / agrupación ciudadana
Víctor Terán Castro	Alcalde	Alcalde	MSM
Abdón Jiménez Torrico	Concejal titular	Presidente	MAS- IPSP
Marlon Villca Vicenti	Concejal titular	Vice-Presidente	MSM
Felipa Mamani Vargas	Concejala titular	Secretaria	MAS- IPSP
Martha Prado López	Concejala titular	Concejala	MSM
Valentín Inturias Peña	Concejal titular	Concejal	MAS- IPSP

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Potencialidades económicas de los municipios y cadenas productivas

La mayor potencialidad del municipio de San Benito¹ se centra en la actividad agrícola, principalmente a causa del tipo de suelos que permiten una gran variación y rotación de los cultivos y de la actividad pecuaria (fruticultura, maíz, papa, arveja, haba, ganadería, etc.) y el clima templado. Otros elementos que favorecen su dinámica productiva son: su cercanía a la ciudad de Cochabamba y de otros centros de comercialización importantes a los cuales se halla vinculado por una carretera asfaltada; y, los servicios necesarios con que cuenta para la actividad económica y productiva (banca, telefonía, etc.). Desde el punto de vista agroecológico, este municipio cuenta con terrenos suficientes no sólo para desarrollar satisfactoriamente la actual producción agrícola, sino también para proyectar futuros crecimientos de la misma.

En ese sentido, la producción de durazno se constituye en una de las principales actividades económicas del municipio debido a las bondades que presentan el suelo, clima, color de la fruta, sabor, tamaño, etc., que la hacen única en su género, denominando al municipio como la capital del durazno. Se estima que existe alrededor de 350 Has en producción y 400 familias involucradas en dicha actividad, que aplican diversos sistemas de manejo de los huertos. Por lo tanto, la producción de durazno ofrece las mayores perspectivas de crecimiento. Sin embargo, la actividad agrícola y en especial la fruticultura se ve afectada por diversos factores como la carencia en la disponibilidad de agua, de suelo, de capital, manejo inadecuado del huerto, manejo inadecuado en la post cosecha y la falta de identificación de mercados.

Otras actividades agrícolas importantes y en vías de crecimiento son la producción de tomate y pera. Estas dos actividades, junto a la producción de durazno, gozan del beneficio adicional de ser promovidas y promocionadas por diferentes instituciones estatales y privadas que, además, fomentan la transformación local de estos productos en otros con valor agregado (mermeladas, refrescos, etc.). Estas instituciones trabajan en el mejoramiento de las variedades cultivadas y la capacitación a los agricultores en nuevas tecnologías de cultivo, control de enfermedades, comercialización y búsqueda de nuevos mercados.

También el municipio se caracteriza por la producción de maíz destinado al consumo humano, aunque los rendimientos son fluctuantes debido a que por lo general son cultivos estacionales con riego a secano.

Los principales subproductos obtenidos a partir de la producción agrícola son esencialmente las bebidas fermentadas como la Chicha, que es elaborada a partir del maíz. De igual manera existe la fabricación artesanal de mermeladas y dulces de durazno y manzana; de hecho se cuenta con una pequeña planta procesadora de mermeladas en el municipio.

De un modo general la tecnología de labranza en el arado y siembra se la realiza con tractor y equipos, a excepción de las zonas de altura donde aún muchas familias utilizan la tracción

¹Fuente: PDM de San Benito 1999 – 2003.

animal. El uso de maquinaria para la preparación del terreno en la región de las cabeceras de valles y valles se debe a que existen mejores condiciones topográficas y mejores ingresos de los productores que les permite acceder a su compra. Por su parte, la infraestructura productiva en la mayoría de las comunidades es inexistente. Carecen de depósitos y almacenes, que son útiles para almacenar productos en épocas de mayor producción y conservarlos con buena calidad, por lo menos más tiempo del que duran estando a la intemperie. Asimismo, existen muy pocos caminos puentes y una regular cantidad de infraestructura de apoyo a la producción como ser pozos de agua para riego y canales de riego.

En la pecuaria se practica la crianza de ganado porcino y bovino, siendo esta última la actividad pecuaria de mayor importancia económica en la zona, por la producción de leche, cuya dinámica ha derivado en la instalación de tres módulos lecheros, uno en Paracaya, otro en Sunch'u Pampa y, el tercero, en San Lorenzo. Empero la tecnología todavía es precaria y el manejo del hato ganadero es de carácter semi-intensivo, de manera que la cría de vacas en este sistema no cuenta con infraestructura muy grande ni especializada y su cobertura de manejo se la realiza en forma comunal (por módulos) y familiar. Por otro lado, en la producción avícola, se destaca la presencia de varias granjas que pertenecen a la empresa IMBA, ubicadas en la zona de San Lorenzo, cuya producción de carne y huevos sirve para abastecer el mercado regional y nacional.

Los sub productos que se obtienen en la pecuaria son variados según a la especie y el tipo de explotación, por ejemplo a partir de la crianza y explotación de vacunos se obtienen derivados lácteos, cueros y abono, en los demás casos (crianza de porcinos, cuyecultura, ovinos, caprinos y equinos), el principal subproducto es el estiércol, que es utilizado como abono en la agricultura.

Como se había indicado con anterioridad, una de las limitantes al desarrollo de los potenciales productivos de este municipio, como de otros situados en esa parte del valle; se centra en la poca disponibilidad de agua para riego, que ha determinado que muchas comunidades resuelvan ese problema mediante la perforación de pozos profundos, de manera que la existencia de agua subterránea es cada vez más escasa, por lo cual los proyectos de desarrollo a encararse deben necesariamente contemplar ambos factores: escasez de agua superficial provenientes de ríos, acequias y canales de riego y escasez y/o agotamiento de las aguas subterráneas.

En el municipio de San Benito se han identificado dos cadenas productivas: del durazno y de la leche. A continuación se resume las principales características de cada una de ellas.

Cadena productiva del durazno

Se estima que en las zonas bajas del municipio el cultivo del durazno tiene una extensión de 200 ha, las cuales ya se encuentran en producción, en tanto que aproximadamente en 42 ha este cultivo se halla en expansión, la suma representa alrededor del 15% de la superficie cultivada de durazno a nivel departamental y un 6% a nivel nacional.

Las comunidades productoras de durazno del municipio tienen características climáticas ideales para el crecimiento y desarrollo del cultivo, con diferencias en cuanto al manejo de huerto, que inciden mucho en los rendimientos. Las familias involucradas en la producción de durazno, son alrededor de 400, de las cuales el 62% emplea tecnología tradicional y el restante 38% emplea tecnología mejorada.

El municipio provee de durazno al mercado de la ciudad de Cochabamba en los meses de febrero a abril. La comercialización tiene su centro en la zona de San Carlos ubicada al Sur del mercado La Pampa, lugar donde se tiene más de 450 intermediarios entre mayoristas, minoristas y detallistas.

Aunque no existe información actualizada sobre el volumen anual de producción, por los datos del PDM de San Benito 2003 – 2007, donde se indica que el rendimiento promedio por hectárea de cultivo es 16.466,7 Kg., se puede inferir que se produce aproximadamente un total de 32,9 TM. Por otra parte según información del PADER. COSUDE² de 2002 se indican que la cantidad ofertada al mercado durante ese año fue 2.418 TM, aproximadamente, del cual un 5% (120,9 TM) fue destinado a los mercados de Santa Cruz, Potosí, Oruro y La Paz por los comerciantes mayoristas, un 1% (24,18 TM) tuvo destino a los mercados provinciales de Tiraque, Punata, Sacaba y Quillacollo generalmente por los comerciantes minoristas y detallistas, y el 94% (2.272,9 TM) del volumen ofertado se quedó en el mercado San Carlos para ser distribuido en las ferias zonales como el mercado Calatayud, Pulacayo, mercado 25 de Mayo, La Cancha, La Pampa, Colquiri y supermercados, compitiendo con la producción del resto del Valle Alto (Cliza, Punata, Arbieto y Tarata) y Mizque. Actualmente, por su calidad, esta fruta tiene un gran potencial para ingresar a mercados no tradicionales como ser el exterior.

A pesar de que el municipio cuenta con una pequeña planta de elaboración de mermeladas, existe una escasa actividad de industrialización tecnificada por falta de capital y asesoramiento, la misma que se limita por ser artesanal y en poca escala.

La producción de durazno en el municipio de San Benito pone en movimiento una compleja red de relaciones económicas entre diversos actores. De ellos enumeramos a los más importantes:

- Gobierno Municipal
- Productores de durazno
- Comerciantes mayoristas, minoristas y al detalle
- Consumidores
- Proveedores de insumos químicos y orgánicos (entre ellos las granjas de pollos de la zona)
- Proveedores de equipos y accesorios agrícolas
- Proveedores de plantines
- Servicios financieros (AGROCAPITAL)

² Fuente: “Descripción y Modelación de la Cadena de Valor del Durazno en el Municipio de San Benito”, PADER-COSUDE 2002.

- Servicios de asistencia técnica (ONGs)
- Transporte
- Mano de obra
- Servicios de agua de riego

Cadena productiva de la leche

El negocio de la lechería es una de las actividades de mayor importancia dentro el Municipio de San Benito. Paracaya es el Cantón en el cual se ha incentivado y desarrollado más la producción lechera existiendo un módulo lechero (PIL) y un puesto de acopio (ILVA). Es además una zona de gran potencial para la producción de forrajes, tanto de alfalfa como de maíz. San Lorenzo es otro centro productor de leche, existe un módulo lechero (PIL) y un puesto de acopio (ILVA), los cuales absorben cierta parte de la producción. Sunch'u Pampa, por su parte, es un sector productor de forrajes (maíz y alfalfa), y la mayoría de sus comunidades se dedican a la crianza de animales sobresaliendo la crianza de bovinos, también existe un puesto de acopio (ILVA).

A nivel municipal, la lechería es una actividad en la que se utilizan los remanentes de la producción agrícola, además es un negocio en el que la mujer y los niños desempeñan un papel importante, debido a que una gran parte de los hatos son administrados por ellos. Según el PDM 2003 -2007 en todo el municipio existen aproximadamente 5.818 cabezas de ganado vacuno y 353 familias involucradas en este rubro.

De manera similar a la actividad frutícola, en el caso de la lechería tampoco existe una información actualizada sobre la actividad. De acuerdo con PADER. COSUDE³ en el 2002 se llegó a producir alrededor de 4.572 litros de leche por día, lo que significa 1.668.936 litros por año, representando el 0,68% de la producción nacional y el 2,45% de la producción departamental.

El porcentaje de participación de los cantones en la producción de leche es como sigue: el 60% se produce en Paracaya, el 22% en Sunch'u Pampa y el 18% en San Lorenzo.

El volumen destinado a la industria láctea reportado para ese año es de 3.155 litros/día, de los cuales el 67% del volumen acopiado corresponde a Paracaya, el 19% a San Lorenzo y 14% a Sunch'u Pampa. En el caso del sector lechero, los precios están fijados con antelación por las empresas PIL Andina e ILVA. El sistema de comercialización consiste en entregar la producción lechera en los diferentes módulos lecheros. En este caso particular los precios no tienen una variación estacional, sino al contrario es estable.

El sector tradicional (elaboración de queso) absorbe 1.420 litros por día, de este volumen 650 litros son producidos en Paracaya, 550 litros en Sunch'u Pampa y 220 litros en San Lorenzo.

³ Fuente: "Descripción y Modelación de la Cadena de Valor del Durazno en el Municipio de San Benito", PADER-COSUDE 2002.

Transformación industrial y acopio

PIL ANDINA

El acopio de leche para la empresa PIL se realiza diariamente y consiste en la entrega de la leche cruda (materia prima) por parte de los productores en los módulos lecheros. PIL Andina acopia aproximadamente el 70% de la producción departamental en 51 Módulos, los cuales están ubicados en el Valle Alto, Valle Central y Valle Bajo de Cochabamba, el 94% del volumen acopiado por PIL es producido por productores asociados y el 6% es producido por productores independientes.

Industrias Lácteas del Valle Alto “ILVA”

La capacidad instalada de ILVA es de 10.000 litros/día, pero funciona únicamente al 50% de su capacidad, procesando diariamente 5.000 litros de leche provenientes de 180 socios los cuales están distribuidos en 20 centros de acopio ubicados en el Valle Alto de Cochabamba. De acuerdo a información obtenida de registros de la planta el 63% de los productores lecheros son socios activos (Socios de la CISC) y el 37% restante son socios pasivos (no forman parte de la CISC).

Transformación tradicional

La transformación artesanal o tradicional es una alternativa para los productores (asociados e independientes). La producción de quesillo se realiza con el excedente de la leche que entregan a PIL Andina e ILVA. La mayor producción de quesillo se da los días domingos, debido a que ILVA no acopia leche ese día. Los quesillos son conservados en refrigeradores o lugares frescos para su posterior comercialización en los mercados de Punata, Cliza, y en la ciudad de Cochabamba.

La transformación de leche en quesillo es realizada en su totalidad por la mujer. El proceso es bastante sencillo y en el mismo se usa cuajo y sal. Subproducto resultante de esta transformación es el suero el cual es utilizado en la alimentación de cerdos.

Existe una multiplicidad de actores económicos involucrados en la cadena productiva de la leche:

- Productores de leche
- Transformadores de leche en quesillo
- Centros de acopio
- Industrias lecheras
- Comerciantes de quesillo
- Agricultores productores de forrajes
- Proveedores de agroquímicos

- Proveedores de productos veterinarios
- Proveedores de alimentos balanceados
- Proveedores de maquinaria agrícola
- Servicios de asistencia técnica
- Instituciones financieras
- Transportistas
- Mano de obra

Tratándose del municipio de Arbieto, este territorio tiene una vocación de carácter agrícola⁴, que basa su economía principalmente en la producción de maíz, trigo, papa, alfalfa y durazno, con predominancia en cada tipo de cultivo de variedades criollas, a las que paulatinamente se van sumando variedades originadas en la Estación Experimental del Trigo del municipio de Tarata, orientadas a lograr mejores rendimientos y por consiguiente mejores ingresos. La agricultura constituye la base económica del municipio y es su principal fuente de ingreso y de seguridad alimentaria, aunque en los años recientes esta capacidad productiva se ha visto disminuida, tanto por causa de la sequía que azota a todo el Valle Alto y en general al departamento de Cochabamba, como por la aparición de plagas y enfermedades y por la disminución en fertilidad de las tierras debido a su uso intensivo.

Los datos consignados en el PDM Ajustado 2010 – 2014 dan cuenta que el suelo no agrícola es de 13.382,9 Has., mientras que la superficie cultivable alcanza a 2.562,5 Has. de las cuales se están cultivando 2.446,8 Has. en la siguiente relación: el maíz ocupa el 48,4 % de la superficie cultivada, el trigo el 17,7 %, la papa el 10,8 %, la alfalfa el 8,3 % y el durazno 7,8 % y los otros productos como la haba, arveja y cebada alcanzan 7,0 %.

De manera general la producción agrícola en el municipio guarda relación con los pisos ecológicos y el acceso al agua para riego, así en las zonas de altura se produce papa, haba y cebada, mientras que en las zonas de valle se producen maíz, durazno, trigo, cebolla y arvejas. Por su parte, los cultivos principales como el maíz se producen en condiciones a secano. La escasez de agua para riego determina que los comunitarios cultiven solamente en la estación lluviosa principalmente tubérculos y cereales. Si bien dentro el municipio se encuentra el embalse de la Angostura, las aguas de dicha laguna no son suficientes para cubrir la demanda de todos los socios, que involucra a agricultores de diferentes municipios del Valle Central y Valle Bajo del departamento, aglutinados en torno al sistema de riego N° 1, además que, en las áreas aledañas a la represa, casi el 70% de los suelos son salinos o salino – sódicos, lo que es perjudicial para la explotación agropecuaria.

La tecnología empleada en la producción agrícola en el municipio de Arbieto, está en función al tipo y tamaño de la unidad de producción familiar. En las zonas altas, donde la agricultura es a secano, se utiliza tecnología tradicional, consistente en la práctica de conocimientos ancestrales, uso de insumos y herramientas manuales y rudimentarias: se emplea yunta con arado de

⁴Fuente: PDM Ajustado de Arbieto 2010 - 2014.

palo para la preparación de la tierra; la siembra es a mano; las labores culturales y cosecha se realizan utilizando azadas, palos, picos y hoz; las semillas para la producción son seleccionadas de la propia cosecha; se utiliza el estiércol del ganado como abono natural u orgánico, aunque en algunas zonas altas se han introducido abonos minerales o químicos especialmente para el cultivo de papa y cebolla. Por su parte, en la zona de los valles se ha incorporado el tractor para la rotación y preparación de la tierra en sitios que son relativamente planos, mientras que en las labores culturales se continúan utilizando herramientas tradicionales, las semillas utilizadas en estos ecosistemas en algunos casos son adquiridas de las ferias locales o entidades productoras de semilla. Una limitante dentro la agricultura en el municipio es la falta de apoyo técnico, para realizar un mejor manejo de los recursos genéticos en cada cultivo, que permitan incorporar variedades alternativas a las existentes con un alto valor comercial.

Los subproductos obtenidos a partir de la producción agrícola son la chicha cuyo insumo principal es el maíz y levaduras a partir del bagazo de la chicha que se utilizan en la elaboración de panes caseros.

La crianza y tenencia de ganado en el municipio de Arbieto cumple un papel significativo en la economía campesina, pero en menor magnitud que la agricultura y constituye un complemento al conjunto de actividades realizadas dentro los predios agrícolas. El ganado vacuno y ovino son importantes, ya que dentro del sistema de producción el estiércol que generan es utilizado como abono, además que la yunta (ganado vacuno) se utiliza como tracción animal para la preparación de la tierra. Se estima que la superficie utilizada para el pastoreo o producción pecuaria es 512,2 Has., que representa el 3,2 % de la superficie del municipio y está cubierta con especies silvestres o pastos nativos como ser thola, chacatea y chillijchi, que son de gran utilidad en la alimentación diaria del ganado menor y mayor de la zona.

El manejo en la producción pecuaria, es tradicional, sin ningún tipo de tecnología o sistemas mejorados de manejo, y se carece de inversión significativa en el rubro. Los establos, apriscos o corrales generalmente consisten en cercos de piedra que no representa protección de las inclemencias del tiempo que son la causa principal de la mortandad del ganado.

Los subproductos que se obtienen de la producción pecuaria son: en el caso del ganado bovino, derivados lácteos como el queso y yogurt, cueros que son vendidos a las curtiembres para la fabricación de enseres y prendas de vestir, guano que se aprovecha en la agricultura; en el caso del ganado ovino y caprino, la lana, cuero, carne, queso y guano; y finalmente las aves de corral con la carne y huevos.

De acuerdo a datos de UDAPE, no se han identificado cadenas productivas en este municipio.

El municipio de Colomi es de enorme vocación agrícola⁵ con una producción diversificada de productos andinos y subtropicales, basada en cultivos anuales y semiperennes en la zona de

⁵ Fuente: PDM Ajustado de Colomi 2009 - 2013.

puna se produce principalmente papa, también son de importancia la producción de oca, haba, avena, papalisa, arveja, cebada, trigo, tarwi, isaño, guinda y cerezo; en la zona del subtrópico existe producción de locoto, maíz, camote, zapallo, yuca, yacón, maní, achajcha, arroz, cúrcuma, walusa, jengibre, repollo, arracacha, plátano, palta, tumbo y una variedad de cítricos propias de la zona e introducidas.

Del total del área cultivada, el 37,54% de la superficie se utiliza en la producción de papa. Por orden de importancia le sigue el cultivo de locoto que ocupa el 14,45% de la superficie, la papalisa el 10,16%, la oca el 8,85%, la haba el 8,81% y el maíz el 7,28%. Los restantes 12,91% de superficie son utilizados en los demás cultivos.

La tecnología utilizada en la producción agrícola es tradicional (de tipo manual basada en el arado de palo con tracción animal, picotas, azadones, hoces, machetes y hachas); y está en función, tanto del tamaño de la unidad productiva, como de la ubicación en los diferentes pisos ecológicos, en tanto que la asistencia técnica en extensión y la capacitación son mínimas y limitadas. Con todo, tomando en cuenta que la superficie cultivada es de 40.921 Has., que representan el 11% del total del municipio y que un amplio sector de la población se encuentra inmersa dentro la agricultura, existe la posibilidad de incrementar significativamente los volúmenes de producción mediante la ampliación de la frontera agrícola, empleo de técnicas mejoradas de cultivo, control de enfermedades y la mejora en la captación y dotación de agua para riego, puesto que el municipio cuenta con abundantes recursos hídricos en la puna para el aprovechamiento agrícola, piscícola y para la generación de energía eléctrica.

En la pecuaria se practica la crianza y tenencia de ganado que cumple un papel importante en la economía de las comunidades campesinas. La producción se basa en la crianza de ovinos con una población de 16.779 cabezas, vacunos con 10.489 cabezas, 9.208 aves de corral, 6.959 equinos, 3.926 porcinos y 1.302 camélidos. Se debe destacar que en torno a la crianza de bovinos existe una importante actividad lechera practicada por sectores organizados en asociaciones que tienen gran interés por expandir y mejorar sus estándares de producción para satisfacer la demanda de leche proveniente de los contratos derivados del servicio de “desayuno escolar” que brindan los municipios a los estudiantes de sus respectivas jurisdicciones. Los productores lecheros también realizan actividades de transformación con la elaboración de quesillos y de yogurt, vistas como actividades con grandes oportunidades de expansión. Otros productos que se obtienen de la explotación pecuaria son carne y huevos; en cuanto a los subproductos se tienen: la lana que constituye materia prima para el tejido de vestimentas y el estiércol que sirve como abono orgánico de los cultivos.

El manejo pecuario es de tipo tradicional, con una infraestructura precaria que carece de condiciones adecuadas de protección de las inclemencias medioambientales como el frío, lluvia, viento, calor y de los parásitos que ocasionan en los animales serias lesiones y enfermedades. La crianza de ganado se realiza mediante el sistema de pastoreo libre en las serranías, herbazales, tierras comunales y tierras en descanso, mientras que la crianza de aves de corral se efectúa a campo abierto sujeta a los riegos propios de la intemperie.

Otro de los potenciales con que cuenta el municipio de Colomi, es la producción piscícola, con variedades como la trucha, el pejerrey y el sábalo, se cuenta con un sistema de lagunas artificiales y piscinas con la tecnología adecuada. En algunas zonas apropiadas para el cultivo de estas especies ya se han establecido algunas empresas privadas dedicadas a este rubro económico, así como también se constata la presencia de productores a nivel familiar. Estas empresas se han agrupado en una Asociación de Productores de Trucha, cuya finalidad es lograr una mejor organización para su sistema de comercialización, captar financiamiento externo que posibilite la expansión de sus actividades y a la vez incentivar la crianza de truchas a nivel familiar-comunal, para lo cual brindan asesoramiento técnico, así como los alevinos y otros productos que permitan a los pequeños productores dedicarse a este rubro. En general todas las especies que se producen en el municipio, están destinadas al mercado local y departamental, y dada su creciente demanda, nos permiten entrever la viabilidad económica de esta actividad.

Por su parte, la actividad artesanal en el municipio es relativamente importante, pero sin un impacto económico significativo, destacándose principalmente la fabricación de vestimenta y otros atuendos tejidos en lana, actividad desarrollada especialmente por las mujeres. Asimismo, existe la producción de macerados como el “guindol”, bebida elaborada en base a los frutos de la guinda y cereza, solicitada especialmente en las ferias grandes y festividades religiosas propias del lugar. En ambos casos, los conocimientos sobre el oficio son transmitidos de generación en generación, sin contar con una capacitación especializada.

Finalmente, otro recurso importante y con potencial de expansión es el turismo, ya que este municipio cuenta con una variedad de atractivos, pisos ecológicos y biodiversidad que, sin embargo, no son explotados en forma racional. Aun así, se constata que los diversos escenarios y paisajes naturales son visitados todos los años por un creciente número de excursionistas locales y turistas de otros lugares del país y del mundo.

De acuerdo a datos del PNUD, en el municipio de Colomi sólo existe la cadena productiva de la madera.

Según el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, la proyección económica de la cadena de la madera en el país es la siguiente:

Cuadro N° 14
Cadenas Productivas Municipio de Colomi

Cadenas Productivas	Valor de las exportaciones (MM/US\$)	Generación de empleos	Valor de las exportaciones (MM/US\$)	Generación de empleos
	2002	2002	Proyección a 15 años 2017	2017
Madera	41.....	42	100	243,9

Fuente: Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad, 2003.

4.1.4. Actores sociales relevantes

Según el PDM de San Benito 2003 – 2007, otra documentación municipal y los datos obtenidos en el Taller⁶ “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, realizado el 11 de noviembre de 2010, los actores sociales e instituciones relevantes en el municipio de San Benito son: el Gobierno Municipal, DILOS, la Dirección Distrital de Educación, el Comité de Vigilancia, el Comité Cívico, las Juntas Escolares, instituciones públicas y privadas, organizaciones de mujeres, asociaciones sociales y productivas, juntas vecinales, sindicatos y ONGs, ver detalle de actores sociales relevantes en anexos.

El municipio cuenta con 36 OTBs de las cuales: 3 corresponden al Cantón Huaricaya, 5 al Cantón Sunch'u Pampa, 9 al Cantón San Benito y 19 al Distrito de Paracaya. Asimismo, existen 12 unidades escolares.

En el caso del municipio de Arbieta, el PDM Ajustado 2010 – 2014 y los datos obtenidos en el Taller⁷ “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, realizado el 18 de noviembre de 2010, permiten identificar que los actores sociales e instituciones relevantes del municipio son: el Gobierno Municipal, DILOS, la Dirección Distrital de Educación, el Comité de Vigilancia, el Comité Cívico, las Juntas Escolares, instituciones públicas y privadas, organizaciones campesinas, productores frutícolas, piscicultores, asociaciones del adulto mayor, de mujeres, de regantes, folclóricas, deportivas, de transporte y ONGs, ver detalle de actores relevantes en anexos.

El municipio cuenta con 42 OTBs (junta vecinal, comunidad y sindicato) de las cuales: 8 corresponden al Distrito Arbieta, 30 al Distrito Arpita y 4 al Distrito de Aranjuez. Asimismo, existen 18 unidades escolares.

Finalmente, de acuerdo con el PDM Ajustado de Colomi 2009 – 2013, otra documentación municipal y los datos obtenidos en el Taller⁸ “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, realizado el 30 de noviembre de 2010, los actores sociales e institucionales relevantes en el municipio de Colomi son: el Gobierno Municipal, DILOS, la Dirección Distrital de Educación, el Comité de Vigilancia, el Comité Cívico, las Juntas Escolares, instituciones públicas y privadas, juntas vecinales, organizaciones de mujeres, de campesinos, de comerciantes, transportistas, asociaciones de productores y ONGs.

⁶ El Taller fue realizado en dependencias de la Alcaldía de San Benito y contó con la participación de 23 personas en representación del Gobierno Municipal, organizaciones territoriales y organizaciones económicas del municipio.

⁷ El Taller fue realizado en dependencias de la Alcaldía de Arbieta y contó con la participación de 16 personas entre técnicos municipales y representantes de organizaciones territoriales y organizaciones económicas del municipio.

⁸ El Taller fue realizado en dependencias de la Alcaldía de Colomi y contó con la participación de 13 personas entre autoridades y técnicos municipales y representantes de organizaciones territoriales y organizaciones económicas del municipio.

El municipio cuenta con 99 OTBs (junta vecinal, comunidad y sindicato) de las cuales: 32 corresponden al Distrito Colomi, 18 al Distrito Candelaria, 8 al Distrito Aguirre, 26 al Distrito Tablas Monte y 15 al Distrito de San José. Asimismo, existen 38 unidades escolares.

4.2. Los objetivos de desarrollo municipal según los actores sociales

Los objetivos de desarrollo que a continuación se presentan fueron identificados por representantes de organizaciones públicas, organizaciones de productores y organizaciones sociales de los municipios de San Benito, Arbieta y Colomi. En cada cuadro se indica los objetivos de desarrollo y las ideas clave o posibles proyectos que deben ejecutarse para lograr el objetivo citado. Cabe manifestar que en los tres casos el potencial productivo está basado en la explotación de la agricultura.

Cuadro N° 15
Objetivos de desarrollo del Municipio de San Benito

¿Qué objetivos de desarrollo planteamos para nuestro municipio?	¿Cuáles son las ideas clave del objetivo? (Posibles proyectos que deben impulsarse)
Promover la actividad productiva y de exportación de productos agrícolas y pecuarios	<ul style="list-style-type: none"> – Perforación de pozos profundos para riego – Construcción de un laboratorio de prevención y fabricación de bioinsecticidas y biofertilizantes. – Construcción de infraestructura y equipamiento para la elaboración de derivados de frutas. – Aplicación de riego especializado y tecnificado – Construcción de represas para riego del Valle Alto. – Construcción de infraestructura y equipamiento para producción de alimento balanceado para aves y ganado. – Programas de capacitación sobre el manejo técnico de la producción. – Construcción de planta procesadora de derivados lácteos.
Promover oportunidades económicas para las mujeres y adultos mayores	<ul style="list-style-type: none"> – Constitución de unidades productivas para la elaboración de alimentos y fabricación de ropa. – Programas de capacitación en elaboración de alimentos y confección de ropa

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, noviembre de 2010.

En San Benito los actores públicos y privados identifican dos objetivos de desarrollo basados en la vocación agropecuaria de la zona y privilegian dos elementos: por una parte la actividad económica-productiva en sí y por otra, el elemento humano, haciendo énfasis en determinados sectores vulnerables o propensos a sufrir marginación. Haciendo una analogía con el objetivo general descrito en el PDM⁹, ambos se asemejan en gran medida, empero los participantes del taller añaden un elemento adicional que está referido al ámbito del mercado, cuyas expectativas trascienden lo meramente local para traspasar las fronteras del país. Por lo demás, desde ambas perspectivas, el Desarrollo Económico Local pasa por la creación de infraestructura

⁹El objetivo de desarrollo para el municipio de San Benito indica que este “Estará centrado en promover la actividad económica - productiva, ya establecida en el municipio, como la fruticultura, horticultura, la lechería y otras actividades económicas, fortaleciendo las bases sociales, técnicos e institucionales para que de esta manera se genere el desarrollo de los sectores productivos” (PDM de San Benito 2003 - 2007).

productiva dotada de tecnología, la implementación desde las instituciones estatales y la cooperación privada de programas de fortalecimiento de las capacidades humanas en la gestión de la producción y finalmente, del acceso al agua para riego, que es un elemento de vital importancia, cuyo uso debe ser racional, de modo que asegure la sostenibilidad de dicho recurso.

Cuadro N° 16
Objetivos de desarrollo del Municipio de Arbieta

¿Qué objetivos de desarrollo planteamos para nuestro municipio?	¿Cuáles son las ideas clave del objetivo? (Posibles proyectos que deben impulsarse)
Impulsar la producción agropecuaria del municipio y promover la seguridad alimentaria	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de infraestructura para la elaboración de derivados de durazno. - Construcción de infraestructura en la represa de la Angostura para el desarrollo de la piscicultura. - Forestación del municipio para repoblar las zonas donde se eliminó la cubierta vegetal. - Construcción de tanques de agua y atajados en comunidades de altura del municipio. - Perforación de pozos profundos para riego. - Construcción de infraestructura de riego por aspersión.
Fomentar la producción de tecnología local e incentivar su uso	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación sobre uso de tecnología en el medio. - Desarrollo y producción mejorada de tecnología tradicional local.
Desarrollar el ecoturismo en el municipio	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de ferias de pesca – pague en atajados. - Desarrollo de ferias de paseo y pesca al interior de la represa de la Angostura.

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbieta, noviembre de 2010.

Por su parte, en Arbieta los asistentes al taller han identificado tres objetivos que responden a la vocación productiva del municipio, de los cuales dos objetivos se enmarcan dentro la línea del objetivo general establecido en el PDM¹⁰, que tienen que ver con el impulso a la producción agropecuaria y al fomento y desarrollo del ecoturismo. Al igual que en San Benito, los diferentes actores ponen de manifiesto que la inversión estatal y privada debe estar dirigida a la construcción de infraestructura, tanto para una adecuada provisión de agua de riego y otros usos productivos, como para la transformación de los productos. Los aspectos salientes del imaginario de los participantes que no se contemplan dentro el PDM están referidos, por una parte al desarrollo y producción mejorada de tecnología tradicional local, como una medida alternativa a las tecnologías de punta, a las que no se puede acceder por falta de recursos económicos y porque su aplicación, en caso de acceso, resulta difícil por el tamaño reducido de las parcelas y por otra, a que la producción interna debe garantizar la seguridad alimentaria de los habitantes del municipio.

¹⁰ Se plantea como objetivo de desarrollo de Arbieta “Mejorar la calidad de las condiciones de vida de la población de Arbieta, a través del mejoramiento cuantitativo de la producción agropecuaria y artesanal, de las actividades turísticas, de los servicios básicos, de los recursos humanos, de los ingresos económicos familiares y de la infraestructura productiva (camino y riego), conservando los recursos naturales y el medio ambiente, buscando mayor justicia social, y la consolidación de una democracia municipal participativa (PDM Ajustado de Arbieta 2010 – 2014).

Cuadro N° 17
Objetivos de desarrollo del Municipio de Colomi

¿Qué objetivos de desarrollo planteamos para nuestro municipio?	¿Cuáles son las ideas clave del objetivo? (Posibles proyectos que deben impulsarse)
Promover la participación activa de pequeñas asociaciones productivas en la economía local y asegurar la seguridad alimentaria del municipio	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de represas y atajados para mejorar el riego. - Construcción de una planta procesadora de cereza y guinda. - Implementación de una planta piloto para el procesamiento de tubérculos y producción de semilla certificada. - Producción de forrajes para alimento de ganado - Asesoramiento técnico y equipamiento de APROLEC. - Promoción y ejecución de cultivos en huertos familiares bajo el sistema de invernadero. - Desarrollo de iniciativas de mujeres en el rubro de la artesanía. - Construcción de infraestructura para actividades comunitarias de piscicultura.
Impulsar la explotación de la actividad turística del municipio	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de al menos tres ferias agropecuarias durante el año. - Mejorar la infraestructura de recreación y descanso (sitios de alimentación, puestos de recepción, miradores y senderos). - Restauración de viviendas tradicionales para alojamiento. - Restauración del sitio arqueológico de Incachaca y promocionar la actividad turística.
Fortalecer los conocimientos y capacidades de la población	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres sobre el uso de tecnologías de producción. - Construcción de centros de recreación para niños y adolescentes. - Talleres en salud y educación para padres de familia e hijos.
Promover el desarrollo de tecnología tradicional mejorada y la generalización de su uso en la producción agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación sobre los casos de producción de tecnología tradicional mejorada en el municipio. - Producción de tecnología tradicional mejorada. - Programas de fomento para la aplicación de tecnología mejorada por parte de los productores.

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi, noviembre de 2010.

Finalmente, los participantes del taller en Colomi priorizaron 4 objetivos de desarrollo que, al igual que en los dos casos anteriores, están ligados a la vocación productiva del municipio, que es eminentemente agrícola y eje de su economía y guardan relación con varios elementos planteados en el objetivo de desarrollo municipal descritos en el PDM¹¹, como ser la seguridad alimentaria, promoción de la actividad productiva micro empresarial y apoyo en educación.

Aunque el tema del turismo, planteado en el taller por los actores públicos y privados como otro objetivo de desarrollo más, no aparece de manera explícita dentro el contenido del objetivo municipal descrito en el PDM, pero si es considerado en dicho documento como parte fundamental de las vocaciones económicas del municipio, por lo que es otro elemento de coincidencia entre ambos documentos de trabajo. Lo mismo sucede con el tema de salud que está inscrito dentro el objetivo general del municipio y no forma parte de los objetivos determina-

¹¹El PDM de Colomi señala como objetivo general del municipio “Mejorar las condiciones y calidad de vida de la población de la sección municipal de Colomi, en términos de seguridad alimentaria, salud, educación, mayor cobertura de servicios básicos, vivienda, promoción a la actividad micro empresarial, apoyo a la producción y calidad de los productos e incrementar los rendimientos de la producción agrícola, convirtiendo de esta manera al municipio de Colomi en un municipio Productivo”.

dos en el taller, sino más bien como una actividad del objetivo referido al fortalecimiento de capacidades de la población, para desarrollar una labor preventiva.

La novedad consiste en que los participantes del taller incorporan un elemento referido al desarrollo y producción de tecnología tradicional mejorada y la generalización de su uso entre los productores, que no se describe en ningún acápite del PDM de Colomi. Este tema, como se ha podido ver, se torna recurrente en dos de los tres municipios analizados –Arbieto y Colomi– y gana en importancia, porque no sólo revaloriza la tecnología tradicional, también valora las capacidades de los productores para rediseñar dicha tecnología y/o efectuar su innovación.

4.3. Las limitaciones en las capacidades organizacionales de las municipalidades para encarar el Desarrollo Económico Local

El siguiente acápite trata sobre las distintas dificultades que surgen en el desempeño de actividades del personal técnico que trabaja en las principales Direcciones o Departamentos Técnicos de los municipios de San Benito, Arbieto y Colomi. Para su identificación se ha definido como importante que se considere: el contexto político en el cual se desarrolla la gestión municipal, el nivel de conocimientos y capacidades técnicas que tiene el personal, el nivel de interrelación que existe entre las diferentes unidades administrativas y el concejo municipal, la disponibilidad y asignación de recursos financieros para la ejecución de obras, el nivel de sujeción de las tareas realizadas en relación con los lineamientos establecidos en el PDM y el POA municipal y el nivel de aplicación de reglamentos específicos emanados de la Ley SAFCO.

Cuadro N° 18

Principales dificultades en los roles de Direcciones y Departamentos Municipales de San Benito, Arbieta y Colomi

Dificultades	San Benito	Arbieta	Colomi
1) Dificultades generadas por un orden político.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una información fluida con la comunidad y sus dirigentes sobre la ejecución de obras (DOP). - Las comunidades quieren ejecutar proyectos completos con sus presupuestos que no alcanzan (DDP). - La población incorpora demandas en el POA que no pueden ser cubiertas por la insuficiencia de recursos económicos (DDP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe mal entendimiento con las comunidades y sus líderes y, en función del color político, se busca que se les priorice el trabajo, sin tomar en cuenta que existen comunidades con necesidades más apremiantes (DOP). - Los dirigentes buscan algún motivo para frenar la gestión municipal (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - No se coordina adecuadamente con la población, sus dirigentes y con el Concejo Municipal (DOP).
2) Dificultades generadas por la falta de pericia técnica.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe un buen diseño de obras públicas y de urbanismo. Hasta ahora no se ha contratado personal especializado que ha sido solicitado (DOP). - Se producen tropiezos en los trámites administrativos por el desconocimiento de la normativa (DDH). - Existe superposición de funciones y algunas direcciones no las conocen, estos hechos no permiten decidir sobre las acciones a tomar con relación al proyecto (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una sobrecarga de actividades en los técnicos, lo que provoca un trabajo deficiente e impide que le dediquen tiempo a actividades de capacitación (DDP). - Falta coordinación entre los técnicos y voluntad de trabajo (DOP). - Más que pericia técnica faltan instrumentos de trabajo, y sin un buen instrumento no se puede ejecutar un buen trabajo (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa comunicación entre unidades administrativas (UPMA). - Débil gestión pública por falta de experiencia en elaboración de proyectos y normas y reglamentos. (DOP). - Poca funcionalidad en los trabajos realizados por el personal, su formación no responde a la responsabilidad asumida, se muestran negligentes y reticentes a ser capacitados (DAF).

Dificultades	San Benito	Arbieto	Colomi
3) Dificultades generadas por la inadecuada coordinación interna.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacidad técnica para la solución de conflictos dentro el área ejecutiva. Falta de comprensión y conocimiento técnico en cuanto a la ejecución de obras por parte del Concejo Municipal. Desentendimiento en cuanto a los plazos de procesos de contrataciones (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades ejecutadas sin cronogramas de trabajo (DOP). - Retraso en la ejecución de proyectos por falta de coordinación entre las oficinas de Planificación y Obras Públicas respecto a sus roles y funciones (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente asignación presupuestaria en el POA para apoyar al sector productivo por falta de comunicación y planificación con la Unidad de Finanzas (UPMA). - Actividades ejecutadas sin cronogramas de trabajo (DOP). - Dudas del Concejo en la parte contable por la escasa coordinación, debido a la falta de acercamiento y desarrollo de confianza (DAF).
4) Dificultades derivadas de la asignación de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - La insuficiencia de recursos limita la compra de un vehículo para realizar inspecciones y visitas de campo para verificar la situación actual de los trabajos (DP). - No existen recursos suficientes o los que existen no se administran bien (DDP). 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con mucho material de trabajo porque se asigna pocos recursos (DDP). - Falta material de escritorio, los equipos con que se cuentan son inadecuados y esto retrasa el trabajo (DOP). - Dificultades en la ejecución de proyectos, a causa de la mala distribución de recursos a las OTBs (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Por insuficiencia de recursos no se puede brindar apoyo y capacitación a los productores agropecuarios (UPMA). - No se pueden ejecutar los proyectos porque estos no cuentan con los recursos suficientes (DOP). - La escasez de recursos económicos no permite la preparación del personal y la capacitación en normas públicas (DAF).
5) Dificultades derivadas de la debilidad en la estructura institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta material de escritorio (DOP). - La estructura institucional sólo es un factor y depende más del personal (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen varias demandas y necesidades insatisfechas (DDP). - Falta computadoras, impresoras y transporte y esto retrasa el trabajo (DOP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta un mayor número de direcciones que se encarguen de temas específicos y el trabajo se concentra sólo en algunas áreas o unidades de dirección (DOP). - Existe poco espacio físico para la ubicación de cada funcionario y la infraestructura no se ajusta a la realidad actual (DAF).

Dificultades	San Benito	Arbieto	Colomi
6) Dificultades derivadas del desconocimiento de normas administrativas y financieras vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en la adquisición de diferentes materiales requeridos, por el desconocimiento de los procedimientos (DDH). - Se desconoce el Sistema de Administración de Bienes y Servicios SABS (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desconocen normas como la Ley SAFCO, Ley 2020 y Ley 0181 (DDP). - Despido del personal y cambio continuo de estos por su desconocimiento de las normas y retrasos en el trabajo (DOP). - El manejo administrativo y financiero en las alcaldías es muy complejo y son muchas las normativas y reglamentos que lo único que hacen es entorpecer la administración municipal (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen autoridades electas recientemente y cambio del personal que, en ambos casos, no tienen experiencia sobre las leyes y reglamentos municipales (UPMA). - Dificultades en la elaboración de proyectos y en la búsqueda y acceso al financiamiento (DOP). - No existe tiempo para asistir a cursos de capacitación (DAF).
7) Dificultades derivadas del proceso de planificación a mediano plazo PDM.	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un PDM (DOP). - El PDM no se ajusta a la realidad municipal, los dirigentes ven sólo a corto plazo y sus demandas surgen del momento y no de la necesidad proyectada (DP). - El PDM del municipio no está actualizado, la información y datos no son exactos (DDP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajos se enfocan a lo planificado en el PDM, pero en ciertas oportunidades se trabaja en respuesta a las necesidades recientes (DDP). - Las OTBs de las comunidades contradicen y prescinden del PDM buscando otras soluciones lo que provoca un trabajo discontinuo (DOP). - La mayor parte de las OTBs priorizan proyectos que no están inscritos en el PDM y esto es señal de que no existe una buena planificación (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de conocimiento del PDM impide realizar la correcta planificación de los proyectos (DOP). - No existe respeto de la comunidad al contenido del PDM. El comunario cree que lo que tiene en el PDM no es de prioridad (DAF).

Dificultades	San Benito	Arbieto	Colomi
8) Dificultades derivadas del proceso de planificación a corto plazo POA.	<ul style="list-style-type: none"> - Las OTBs y organizaciones solicitan ejecuciones imposibles, sin contar con un presupuesto referencial (DOP). - Por más que se explique a la gente que su presupuesto es insuficiente para la ejecución de su proyecto, insisten en el mismo (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se asigna poco presupuesto para las comunidades en el POA (DDP). - Los POAS siempre están desactualizados en sus presupuestos y el dinero no alcanza para cubrir las demandas de obras (DOP). - Es complicada la coordinación con las OTBs sobre la distribución de recursos en el POA, creen que con sus recursos anuales pueden hacer lo que quieran (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones sociales no le otorgan importancia a las actividades productivas (UPMA). - Los presupuestos de los proyectos son insuficientes y no existe coordinación entre comunidades y técnicos municipales (DOP).
9) Dificultades derivadas de la aplicación de los reglamentos específicos de la Ley SAFCO.	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con reglamentos específicos sobre la Ley SAFCO (DOP). - Se cuenta con el SABS (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene un conocimiento superficial de las normas y reglamentos (DDP). - Existe complejidad en la Ley SAFCO y no da oportunidad a nuevas opciones (DOP). - No se tiene un buen conocimiento y existen dificultades a tiempo de ponerlos en práctica (DP). 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con reglamentos específicos sobre la Ley SAFCO (UPMA). - No se cuenta con reglamentos específicos sobre la Ley SAFCO (DOP). - No se cuenta con reglamentos específicos sobre la Ley SAFCO (DAF).

DOP: Dirección de Obras Públicas

DP: Dirección de Planificación

DAF: Dirección Administrativa y Financiera

UPMA: Unidad de Producción y Medio Ambiente

DDP: Dirección de Desarrollo Productivo

DDH: Dirección de Desarrollo Humano

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, Arbieto y Colomi, noviembre de 2010.

4.3.1. Dificultades generadas por un orden político

En relación con las dificultades generadas por el orden político, sea este adverso o favorable al alcalde, un elemento que resalta en los tres municipios es la exigencia de demandas con elevados presupuestos o que éstas sean atendidas de manera prioritaria. Frente a esto la respuesta obtenida de los técnicos entrevistados en los tres municipios parece unánime y consiste en que se debe realizar una labor de información y concientización de la población en general y no sólo de sus dirigentes para que efectúen demandas sensatas y que los recursos municipales se destinen a solucionar las necesidades más sentidas bajo los criterios de solidaridad y equidad.

4.3.2. Dificultades generadas por la falta de pericia técnica

Las dificultades emergentes de la falta de pericia técnica son más heterogéneas que las de orden político, no sólo entre uno y otro gobierno municipal, sino también al interior de las tres municipalidades, por lo que para cada tipo de problema se plantea un tipo de solución. Por ejemplo en San Benito se han identificado tres grandes grupos de problemas: mala calidad de las obras, tropiezos en los trámites administrativos y superposición de funciones. Como alternativas para estas dificultades los técnicos municipales entrevistados plantean que se contrate personal especializado y no se improvise los cargos con allegados políticos, que los empleados municipales, con contrato reciente o que ya llevan trabajando algún tiempo en la alcaldía, pongan de su parte y se interioricen respecto a las funciones y responsabilidades administrativas que les competen y, finalmente, que el gobierno municipal efectúe un proceso de capacitación y actualización permanente para fortalecer los recursos humanos con que cuenta.

En Arbieta se indica que la calidad de los productos y resultados no tiene que ver con la pericia técnica, sino más bien con la falta de equipos de trabajo adecuados, dando como resultado sobrecarga en las responsabilidades, y con la débil coordinación interna, siendo la solución la adquisición y dotación suficiente de equipos de trabajo modernos y la adecuada y anticipada coordinación de actividades entre las diferentes unidades, prevaleciendo el diálogo respetuoso entre los funcionarios.

En tanto que en Colomi la falta de pericia técnica repercute en una escasa comunicación interna y en una débil gestión pública, de manera que las soluciones planteadas consisten en realizar reuniones periódicas con el personal, promover actividades de capacitación y cursos de actualización e implementar un sistema de instructivos de orden al personal técnico-administrativo, para que cumplan con sus responsabilidades y se apliquen sanciones en caso contrario.

4.3.3. Dificultades generadas por la inadecuada coordinación interna

Los criterios acerca de las dificultades generadas por una inadecuada coordinación interna parecen ser unánimes en los tres municipios y ellas apuntan a una pobre gestión pública en los dos órganos de gobierno. En el lado del ejecutivo se pone de manifiesto que las obras se ejecutan sin cronogramas y/o incumpliendo de los plazos establecidos, con una inequitativa asignación presupuestaria que va en favor de muy pocas unidades y/o departamentos administrativos y en desmedro de varias otras, a lo que se suma la falta de capacidad técnica de sus autoridades para la solución de los conflictos internos generados por ésta y otras causas. Por el lado del Concejo Municipal la inadecuada coordinación interna y la falta de acercamiento repercute en las señales de desconfianza que éste muestra, sobre todo en temas referidos al manejo contable y la ejecución presupuestaria por parte de Alcalde y en especial de la Dirección de Finanzas, que se acrecienta por las propias limitaciones que tienen los concejales para interpretar técnicamente los planes de inversión de obras municipales. Las soluciones que se plantean son mayor coordinación y comunicación entre direcciones y entre Ejecutivo y Concejo, determinando los quehaceres de cada departamento u oficina, asignando mayores presupuestos para el trabajo de las unidades administrativas y efectuando la capacitación del personal de alto rango.

4.3.4. Dificultades derivadas de la asignación de recursos

Una característica que dan a conocer los diferentes entrevistados es la insuficiencia de recursos económicos con que cuentan las alcaldías de San Benito, Arbieta y Colomi, en ese sentido, todos los responsables de unidades manifiestan que la escases de fondos municipales afecta de dos maneras, una al interior de la propia dirección o departamento, porque el poco dinero del que se dispone, además que está distribuido inequitativamente, no permite contar con los suficientes equipos, materiales de escritorio, enseres y vehículos necesarios para desarrollar adecuadamente las labores cotidianas e inclusive para fortalecer las capacidades del personal; y otra que trasciende las fronteras físicas del edificio municipal y tiene que ver con las OTBs que se ven perjudicadas por la falta de ejecución de proyectos de impacto. Las respuestas para superar estas dificultades son una mayor asignación presupuestaria al municipio por parte del gobierno y por ende a la unidad de la cual es responsable, e incrementar las captaciones internas de recursos propios.

4.3.5. Dificultades derivadas de la debilidad en la estructura institucional

En este acápite las dificultades identificadas son múltiples y aunque todas ellas sean producto de la debilidad institucional, el sentido de la interrogante parece haber sido mejor comprendida por los técnicos del Gobierno Municipal de Colomi. Así por ejemplo plantean que falta un mayor número de direcciones que se encarguen de temas específicos y que debido a esta ausencia el trabajo se concentra sólo en algunas áreas o unidades de dirección. Asimismo, sostienen que existe poco espacio físico para la ubicación de cada funcionario y que la infraestructura no se ajusta a la realidad actual. Por su parte las dificultades identificadas por los técnicos de las alcaldías de San Benito y Arbieta más bien hacen énfasis en la carencia de materiales y medios de trabajo y en la falta de destrezas técnicas del personal. Como se ha podido advertir hasta ahora, las formas planteadas para solucionar las dificultades identificadas siempre pasan por convertir en positivo la dificultad o el problema, de manera que las soluciones para este caso tampoco serán la excepción, ya que para los técnicos municipales de Colomi la solución a sus dificultades identificadas pasan por la creación de nuevas direcciones administrativas y la ampliación del espacio físico para la reubicación del personal, mientras que para los técnicos de San Benito y Arbieta las soluciones consisten en la compra y dotación inmediata de los materiales requeridos y en la capacitación de los funcionarios municipales en los roles que les compete.

4.3.6. Dificultades derivadas del desconocimiento de normas administrativas y financieras vigentes

De manera similar a las dificultades generadas por la inadecuada coordinación interna, las dificultades derivadas del desconocimiento de normas administrativas y financieras vigentes, también tienen una influencia en la calidad de la gestión municipal. En el caso del municipio de Colomi las causas para el surgimiento de estas dificultades intentan ser justificadas en el nombramiento reciente de las autoridades y técnicos municipales a quienes les falta experiencia en

la administración municipal. Las consecuencias concretas en San Benito son una mala adquisición de materiales por el desconocimiento de los procedimientos de adquisiciones y la mala administración de bienes y servicios; en Colomi se elaboran proyectos con bajo sustento técnico y en Arbieta existen retrasos en la ejecución de obras por el despido continuo del personal. La respuesta generalizada de solución a las dificultades planteadas por los técnicos de los tres municipios consiste en realizar un proceso de capacitación y actualización permanente a todos los funcionarios públicos en los temas de administración y normativa municipal.

4.3.7. Dificultades derivadas del proceso de planificación a mediano plazo (PDM) y corto plazo (POA)

En referencia con este acápite se debe puntualizar que solamente los municipios de Arbieta y Colomi cuentan con un Plan de Desarrollo Municipal, en tanto que el PDM de San Benito ha quedado desactualizado desde el 2008. En las entrevistas realizadas a los técnicos municipales de los dos primeros municipios, estos ponen de manifiesto que las OTBs no respetan, contradicen y/o prescinden de sus respectivos PDMs, priorizando proyectos que no están contemplados dentro el Plan, en tanto que en San Benito los funcionarios de alto rango entrevistados indican que las demandas de la población surgen del momento y no de las necesidades proyectadas por la ausencia de un PDM. Resulta obvio que la solución al problema de San Benito consiste en la elaboración de un nuevo PDM donde participen todos los sectores de la población a través de sus representantes y en el que se ponga atención a todas las áreas del desarrollo. Por su parte, en Arbieta se plantea que se respeten los lineamientos contemplados en el PDM, para cuyo efecto es necesario que se aplique una estrategia de organización y concientización de las OTBs, especialmente para que puedan identificar y priorizar proyectos de impacto con una asignación equilibrada de recursos entre cada OTB. En Colomi las opiniones no varían sustancialmente de las planteadas en Arbieta ya que la falta de conocimiento del PDM impide realizar una correcta planificación general de los proyectos, de manera que la solución consiste en promover una mayor información y socialización del PDM entre la población para lograr su eficacia.

En relación al POA, que es una herramienta que efectiviza las prioridades y proyectos contenidos en el PDM, el rasgo común que se advierte de las declaraciones de los técnicos entrevistados es la escasa asignación presupuestaria para las obras de desarrollo, con el añadido que el presupuesto se desactualiza en el transcurso de la gestión por la variación en los precios. Otra dificultad que observan y que también está ligada al tema de los recursos es lo complicado que resulta la coordinación con las OTBs sobre la distribución de recursos durante la formulación del POA y que por más que se les explique que el presupuesto municipal es insuficiente para los proyectos que pretenden ejecutar, insisten en los mismos. Las soluciones que se plantean desde las instancias técnicas de la municipalidad de San Benito pasan por la reformulación del POA a mitad de gestión; en Arbieta sostienen que es preciso acudir a un proceso de orientación de la población para que priorice adecuadamente sus necesidades, mientras que en Colomi ponen énfasis en que se debe mejorar el proceso de planificación y que se implemente políticas de desarrollo claras.

4.3.8. Dificultades derivadas de la aplicación de los reglamentos específicos de la Ley SAFCO

Resulta poco frecuente que las diferentes direcciones y departamentos de las alcaldías, donde se aplica el presente diagnóstico, cuenten con reglamentos específicos de la Ley SAFCO para una buena administración de los recursos públicos de acuerdo a lo presupuestado y llevar adelante una gestión transparente. En San Benito apenas la Dirección de Planificación indica contar con ellos, en Arbieta la situación no varía sustancialmente porque solamente las Direcciones de Desarrollo Productivo y de Obras Públicas sostienen que poseen sus respectivos reglamentos, mientras que en Colomi ninguna de las direcciones en las que se aplicó la entrevista cuenta con ellos. En las pocas unidades donde existen dichas herramientas auxiliares de la normativa se sostiene que su aplicación no es fácil por la complejidad de la Ley SAFCO, situación que se ve aún más agravada por el desconocimiento de gran parte del personal municipal sobre el tema, con lo que resulta difícil garantizar los resultados previstos para la gestión. En este caso, como en otros que tienen que ver con el desconocimiento de la normativa municipal, la opción más conveniente para superar la dificultad consiste en la capacitación de las autoridades y técnicos municipales.

4.4. Influencia y legitimidad de las organizaciones en el Desarrollo Económico Local

El análisis que a continuación se presenta esta referido a la importancia que tienen las instituciones en el ámbito municipal donde se desenvuelven, se efectúa considerando dos elementos sobresalientes: el grado de influencia y el grado de reconocimiento social.

El grado de influencia consiste en el poder que localmente es capaz de ejercer una institución pública o privada u organización económica o social, al momento de tomar decisiones que afectan al municipio o como una capacidad para inducir a tomar decisiones en conjunto con otros actores¹² económicos o sociales y para cuyos fines utilizan los recursos que disponen como ser: riqueza económica, autoridad política, capacidad de ejercicio de la violencia, posesión de información y acceso a los medios de comunicación.

Por su parte la legitimidad o reconocimiento social es cuando otros actores reconocen por ley o mediante usos y costumbres los derechos y deberes de la institución u organización y es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de dicha institución u organización son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones.

Los diferentes municipios muestran una relativa dispersión en la percepción de los diferentes actores respecto a la influencia y reconocimiento social de que gozan las diversas instituciones

¹² Son las personas o grupos cuyos intereses pueden resultar afectados por un problema o acción, también son aquellos que pueden incidir en el problema o acción utilizando los medios que estén a su disposición, tales como el poder, la legitimidad y los vínculos existentes de colaboración y conflicto.

y organizaciones. En San Benito y en Colomi, puede afirmarse que el Gobierno Municipal es la entidad que goza de mayor poder y legitimidad. No ocurre lo mismo en Arbieta, donde ese sitio le corresponde a APEMA, una organización económica de pescadores. La Asociación de Regantes que es otra organización bastante poderosa en San Benito, está relegada a un tercer plano en Arbieta y Colomi y ese sitio está ocupado por el PAR y la Central Campesina, respectivamente. El Comité de Vigilancia que representa a todas las OTBs del ámbito local y a la cual la Ley le asigna importantes roles sociales en todos los municipios del país, ocupa sitios intermedios en los tres municipios seleccionados, con más legitimidad que poder en Arbieta y Colomi y viceversa en San Benito.

Cuadro N° 19
Ubicación media entre Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en San Benito

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER	PROMEDIO
Gobierno Municipal	2,8	2,8	2,8
Asociación de Regantes	3,0	2,5	2,7
Comité de Vigilancia	2,5	2,8	2,6
Asociación de Fruticultores	3,0	2,2	2,6
PAR	3,0	2,0	2,5
Asociación del Adulto Mayor	3,0	1,9	2,5
Sub Central Campesina	2,5	1,8	2,2
DILOS	2,0	2,0	2,0
Comité Cívico	2,5	1,4	1,9

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, noviembre de 2010.

Cuadro N° 20
Ubicación media entre Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en Arbieta

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER	PROMEDIO
APEMA	3,0	2,5	2,8
PAR	2,9	2,6	2,7
Gobierno Municipal	2,6	2,6	2,6
Comité de Vigilancia	2,6	2,4	2,5
Dirección Distrital de Educación	2,6	2,3	2,5
Asociación de Regantes Laka Laka	2,3	2,7	2,5
Central Campesina	2,5	2,2	2,4
Asociación de Mujeres Bartolina Sisa	2,5	2,2	2,4

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbieta, noviembre de 2010.

Cuadro N° 21
Ubicación media entre Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas
y Organizaciones Sociales en Colomi

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER	PROMEDIO
Gobierno Municipal	2,5.....	2,6.....	2,5
Central Regional y Federación de Campesinos	2,5.....	2,5.....	2,5
Junta Distrital de Padres de Familia	2,0.....	2,1.....	2,1
Organización de Mujeres Bartolina Sisa	2,3.....	1,4.....	1,8
Comité de Vigilancia	2,0.....	1,6.....	1,8
Asociación de Productores de Hoja de Coca	2,0.....	1,6.....	1,8
Plataforma de Innovación Tecnológica	2,0.....	1,4.....	1,7
Asociación de Regantes Agroecológicos	2,0.....	1,4.....	1,7
DILOS	1,9.....	1,4.....	1,6

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi, noviembre de 2010.

El mayor número de organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas identificadas corresponden al municipio de Colomi con un total de 79, de las cuales los participantes en el taller lograron identificar al 39%. Seguidamente se encuentra San Benito que cuenta con 55 actores locales, de los cuales fueron identificados el 55%. Finalmente está Arbieta donde existen 41 instituciones y organizaciones sociales, de las cuales se identificaron al 49%. Se puede advertir que la cantidad de actores locales existentes en los municipios guarda correspondencia con el tamaño de la jurisdicción municipal y la cantidad de población con los que cuenta. En el conjunto parece darse una situación en la que diferentes organizaciones realizan acciones casi exclusivamente en determinados distritos municipales, por lo que son desconocidos por otras que actúan en otros distritos o zonas del municipio. Pocas son las instituciones que son reconocidas, de manera general, como influyentes, apenas el 11% del total en Colomi, el 15% en San Benito y el 20% en Arbieta.

Analizando la dispersión de opiniones –medida a través de la desviación estándar¹³–, esta puede ser enfocada desde dos perspectivas: la primera sobre el sitio que ocupan las instituciones y organizaciones sociales en el municipio con relación al reconocimiento y la influencia que ellas ejercen localmente y la segunda con respecto a la variabilidad de opiniones de los participantes en los talleres, sobre el poder y la legitimidad que tienen específicamente las organizaciones sociales o instituciones.

Sobre el primer punto la mayor dispersión se encuentra en Colomi, seguido de San Benito y Arbieta respectivamente, lo que significa que el poder y legitimidad en el primer municipio está concentrado en muy pocas instituciones y organizaciones sociales, situación que tiende a

¹³ La desviación estándar es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es simplemente el "promedio" o variación esperada con respecto a la media aritmética. Por ejemplo, las tres muestras (0, 0, 14, 14), (0, 6, 8, 14) y (6, 6, 8, 8) cada una tiene una media de 7. Sus desviaciones estándar son 8,08, 5,77 y 1,33, respectivamente. La tercera muestra tiene una desviación mucho menor que las otras dos porque sus valores están más cerca de 7.

“mejorar” relativamente en San Benito, puesto que se acrecienta la cantidad de actores con bastante poder y/o legitimidad y finalmente en Arbieta casi todas las instituciones identificadas como importantes gozan de buen reconocimiento e influencia en el medio local. Una ilustración de estas afirmaciones se muestra en los Gráficos 1, 2 y 3 donde el grado de dispersión está expresado, tanto por la distancia entre los puntos, como por la cantidad de cuadrantes que ocupan el conjunto de puntos, luego a una mayor distancia entre los puntos y a un mayor número de cuadrantes ocupados le corresponde una mayor dispersión.

Si bien Arbieta tiene una distribución más equilibrada de poder y legitimidad entre sus instituciones y organizaciones sociales consideradas de mayor importancia, contrariamente, no existe un acuerdo común entre los participantes del taller, acerca de tales atributos que ostentan los actores, ya que así como varios participantes le otorgan una alta valoración a la legitimidad y al poder, también existen manifestaciones con valoración muy escasa, pero que en definitiva de la suma y posterior promedio de tales opiniones resultan teniendo una elevada influencia y reconocimiento social. El proceso a la inversa no se detiene ahí, ya que esos niveles de desacuerdo respecto a los grados de legitimidad y poder de los actores institucionales relevantes bajan gradualmente primero en San Benito y luego en Colomi. En este último, por ejemplo, los participantes señalaron que la mayoría de las organizaciones más importantes del municipio tienen un escaso poder y legitimidad, de manera que las acciones de unos pocos se imponen sobre el resto, esa percepción ha sido expresada con una menor divergencia de opiniones.

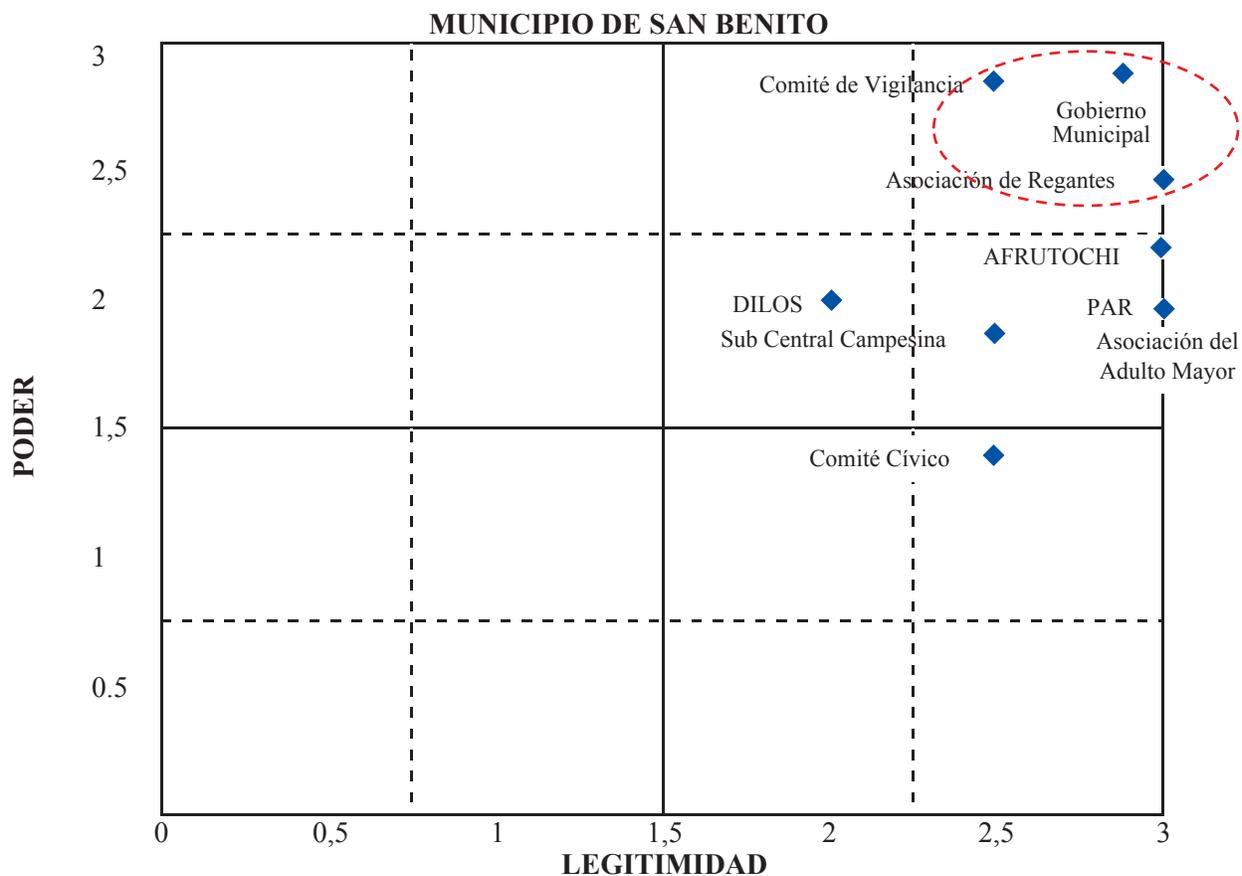
4.4.1. San Benito

Son 9 actores sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social en el municipio de San Benito. De estos: 3 son instituciones públicas, 5 son organizaciones sociales y 1 es institución privada. El Gobierno Municipal y el Comité de Vigilancia son los actores sociales con mayor poder reconocido en el municipio; en tanto que, la Asociación de Regantes, la Asociación de Fruticultores, el PAR y la Asociación del Adulto Mayor tienen la mayor legitimidad.

Los actores con mayor poder tienen que ver directamente con la gestión local: una es la responsable de administrar y promover el desarrollo del municipio y otra articula las demandas de las organizaciones territoriales de base con la planificación participativa municipal, la vigilancia social de la administración municipal y la canalización de iniciativas y acciones que beneficien a la colectividad.

En tanto que las organizaciones sociales e instituciones con mayor legitimidad, en un alto porcentaje tienen que ver directamente con la actividad productiva, las otras restantes se ocupan de promover el bienestar de la gente mayor.

Gráfico N° 1
Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en San Benito



El Gráfico 1 muestra la importancia relativa de los actores institucionales más influyentes en el municipio de San Benito. La medida en que son reconocidos mayoritariamente ha quedado establecida en los cuadros que siguen.

Cuadro N° 22
Relación entre Legitimidad y Poder en las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en San Benito

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER
Asociación de Regantes	3,0 1° nivel ...	2,5 1° nivel
Asociación de Fruticultores	3,0 1° nivel ...	2,2 2° nivel
PAR	3,0 1° nivel ...	2,0 2° nivel
Asociación del Adulto Mayor	3,0 1° nivel ...	1,9 2° nivel
Gobierno Municipal	2,8 1° nivel ...	2,8 1° nivel
Comité de Vigilancia	2,5 1° nivel ...	2,8 1° nivel
Sub Central Campesina	2,5 1° nivel ...	1,8 2° nivel
Comité Cívico	2,5 1° nivel ...	1,4 3° nivel
DILOS	2,0 2° nivel ...	2,0 2° nivel

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, noviembre de 2010.

Cuadro N° 23
Relación entre Poder y Legitimidad en las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en San Benito

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	PODER		LEGITIMIDAD	
Gobierno Municipal	2,8	1° nivel ...	2,8	1° nivel
Comité de Vigilancia	2,8	1° nivel ...	2,5	1° nivel
Asociación de Regantes	2,5	1° nivel ...	3,0	1° nivel
Asociación de Fruticultores	2,2	2° nivel ...	3,0	1° nivel
PAR	2,0	2° nivel ...	3,0	1° nivel
DILOS	2,0	2° nivel ...	2,0	2° nivel
Asociación del Adulto Mayor	1,9	2° nivel ...	3,0	1° nivel
Sub Central Campesina	1,8	2° nivel ...	2,5	1° nivel
Comité Cívico	1,4	3° nivel ...	2,5	1° nivel

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, noviembre de 2010.

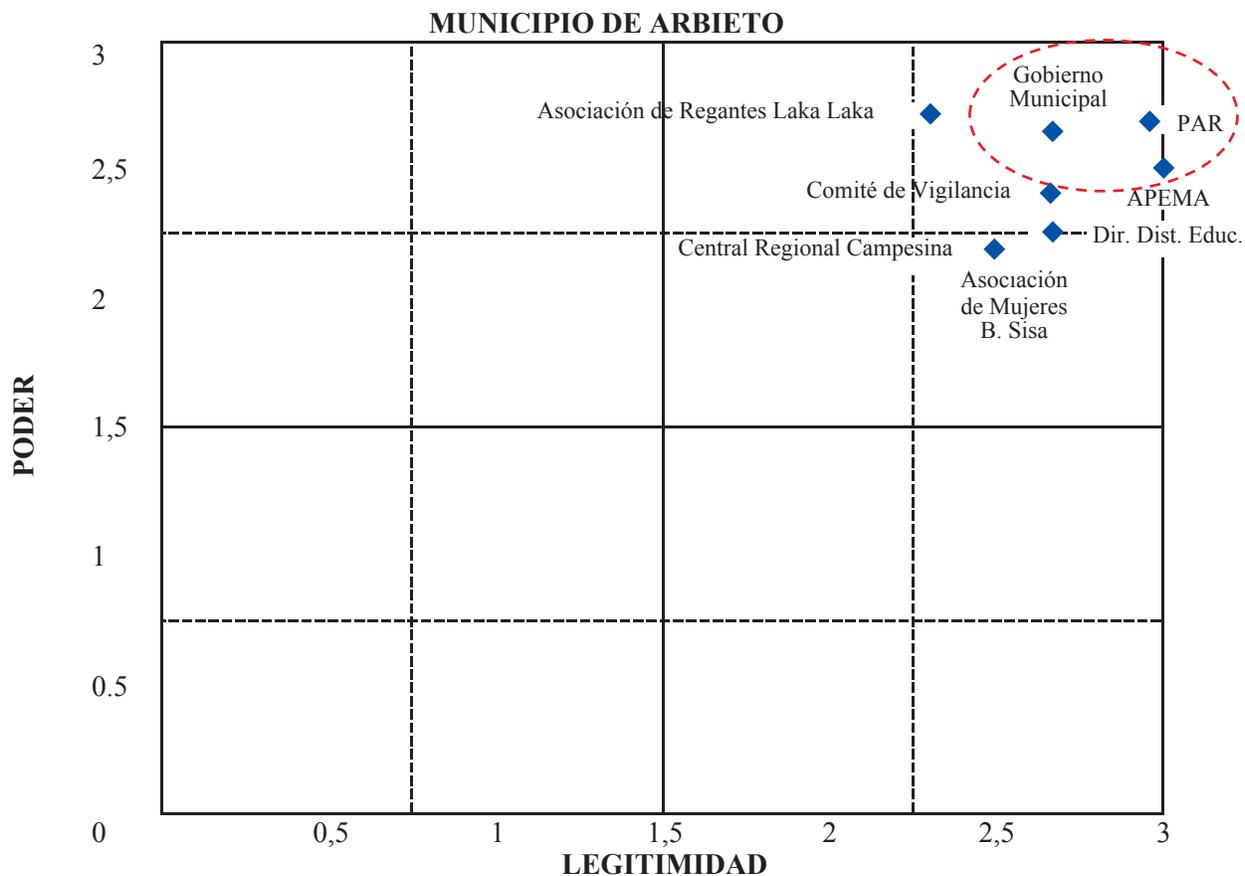
4.4.2. Arbiato

Son 8 actores sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social en el municipio de Arbiato. De estos: 3 son instituciones públicas, 4 son organizaciones sociales y 1 es institución privada. La Asociación de Regantes Laka Laka es la que ostenta mayor poder seguido por el PAR, el Gobierno Municipal, APEMA, el Comité de Vigilancia y la Dirección Distrital de Educación que en conjunto conforman el núcleo de poder local; en tanto que todas las instituciones y organizaciones tienen legitimidad, destacándose en mayor medida APEMA y el PAR.

Un alto porcentaje de los actores con mayor poder, tienen que ver directamente con actividades económico-productivas, otro porcentaje importante con la gestión local, ya sea como responsable de la administración y promoción del desarrollo municipal o como sujeto de control social y en un menor porcentaje también existen instituciones encargadas de la administración de la educación en el municipio.

Esta estructura o composición porcentual es bastante similar para las organizaciones sociales e instituciones con mayor legitimidad, con el añadido que participan de la misma dos organizaciones sociales: una representa al sector campesino y otra aglutina a mujeres que reivindican una serie de derechos.

Gráfico N° 2
Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en Arbiето



El Gráfico 2 muestra la importancia relativa de los actores institucionales más influyentes en el municipio de Arbiето. La medida en que son reconocidos mayoritariamente ha quedado establecida en los cuadros que siguen.

Cuadro N° 24
Relación entre Legitimidad y Poder en las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en Arbiето

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER
APEMA	3,0	1° nivel ... 2,5
PAR	2,9	1° nivel ... 2,6
Gobierno Municipal	2,6	1° nivel ... 2,6
Comité de Vigilancia	2,6	1° nivel ... 2,4
Dirección Distrital de Educación	2,6	1° nivel ... 2,3
Central Campesina	2,5	1° nivel ... 2,2
Asociación de Mujeres Bartolina Sisa	2,5	1° nivel ... 2,2
Asociación de Regantes Laka Laka	2,3	1° nivel ... 2,7

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbiето, noviembre de 2010.

Cuadro N° 25
Relación entre Poder y Legitimidad en las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en Arbieta

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	PODER		LEGITIMIDAD	
Asociación de Regantes Laka Laka	2,7	1° nivel ...	2,3	1° nivel
PAR	2,6	1° nivel ...	2,9	1° nivel
Gobierno Municipal	2,6	1° nivel ...	2,6	1° nivel
APEMA	2,5	1° nivel ...	3,0	1° nivel
Comité de Vigilancia	2,4	1° nivel ...	2,6	1° nivel
Dirección Distrital de Educación	2,3	1° nivel ...	2,6	1° nivel
Central Campesina	2,2	2° nivel ...	2,5	1° nivel
Asociación de Mujeres Bartolina Sisa	2,2	2° nivel ...	2,5	1° nivel

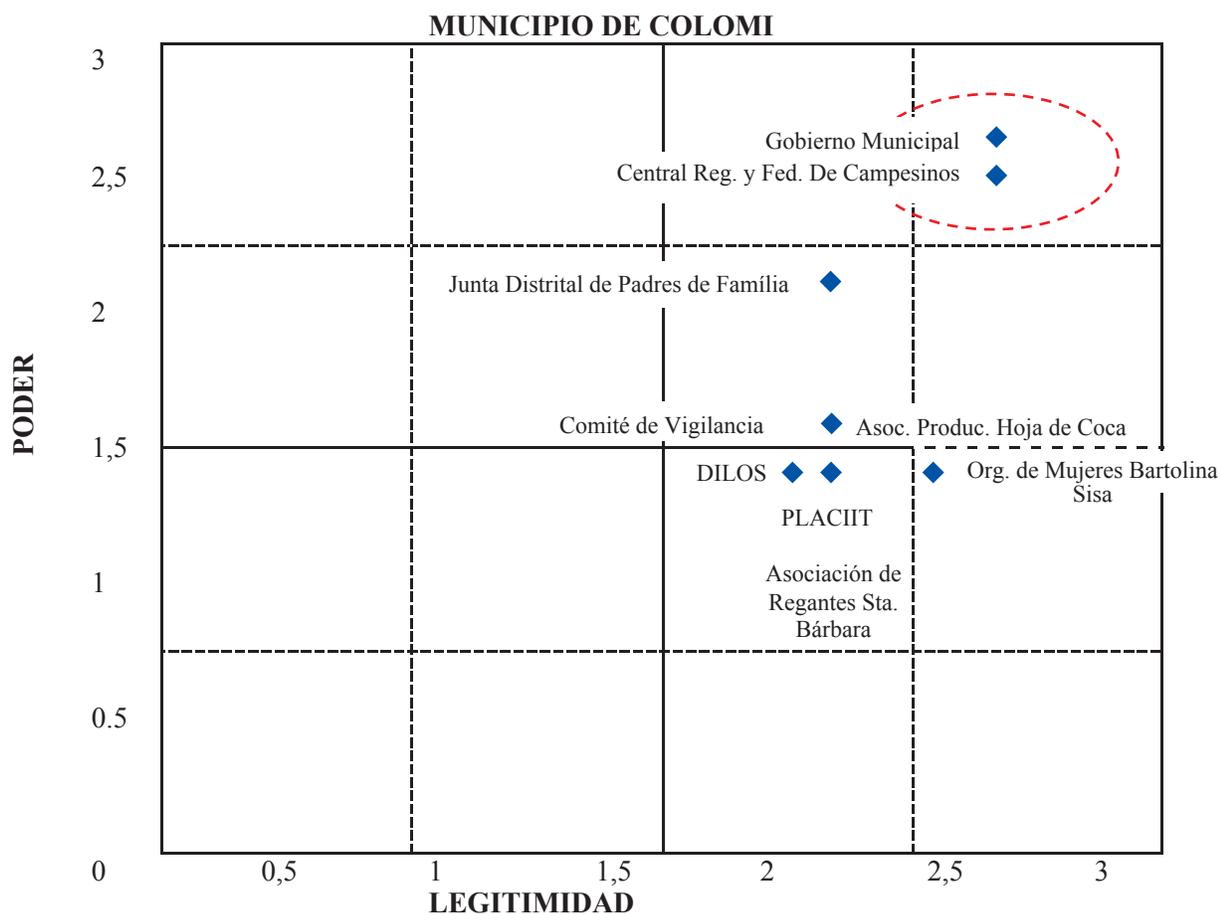
Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbieta, noviembre de 2010.

4.4.3. Colomi

Son 9 actores sociales que tienen mayor grado de influencia y reconocimiento social en el municipio de Colomi. De estos: 2 son instituciones públicas y 7 son organizaciones sociales. El Gobierno Municipal, la Central Regional y la Federación de Campesinos son los actores sociales con mayor poder reconocido en el municipio que a su vez conjuntamente a la Organización de Mujeres Bartolina Sisa, gozan de mayor legitimidad.

Las organizaciones sociales con mayor influencia y reconocimiento social, al margen de construir la unidad organizativa de los campesinos, constituyen un bloque opositor del Ejecutivo Municipal, sobre el cual ejercen un férreo control social. En tanto que la institución con mayor poder y legitimidad tiene que ver con la promoción y dinamización del desarrollo humano sostenible a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, pero que por su polarización interna entre Concejo y Ejecutivo tiene dificultades para tomar decisiones que influyen en la vida del municipio.

Gráfico N° 3
Poder y Legitimidad de las Instituciones Públicas y Privadas y
Organizaciones Sociales en Colomi



El Gráfico 3 muestra la importancia relativa de los actores institucionales más influyentes en el municipio de Colomi. La medida en que son reconocidos mayoritariamente ha quedado establecida en los cuadros que siguen.

Cuadro N° 26
Relación entre Legitimidad y Poder en las Instituciones Públicas y Privadas y
Organizaciones Sociales en Colomi

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	LEGITIMIDAD	PODER
Gobierno Municipal	2,5	2,6
Central Regional y Federación de Campesinos	2,5	2,5
Organización de Mujeres Bartolina Sisa	2,3	1,4
Junta Distrital de Padres de Familia	2,0	2,1
Comité de Vigilancia	2,0	1,6
Asociación de Productores de Hoja de Coca	2,0	1,6
Plataforma de Innovación Tecnológica	2,0	1,4
Asociación de Regantes Agroecológicos	2,0	1,4
DILOS	1,9	1,4

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi, noviembre de 2010.

Cuadro N° 27
Relación entre Poder y Legitimidad en las Instituciones Públicas y Privadas y Organizaciones Sociales en Colomi

INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN	PODER	LEGITIMIDAD
Gobierno Municipal	2,6	1° nivel
Central Regional y Federación de Campesinos	2,5	1° nivel
Junta Distrital de Padres de Familia	2,1	2° nivel
Comité de Vigilancia	1,6	2° nivel
Asociación de Productores de Hoja de Coca	1,6	2° nivel
Organización de Mujeres Bartolina Sisa	1,4	3° nivel
Plataforma de Innovación Tecnológica	1,4	3° nivel
Asociación de Regantes Agroecológicos	1,4	3° nivel
DILOS	1,4	3° nivel

Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi, noviembre de 2010.

4.5. Interacción entre actores sociales

Los municipios seleccionados tienen una presencia de diversos actores públicos y privados que interactúan entre sí. En los tres municipios estudiados los participantes lograron identificar 81 instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales que desarrollan sus actividades en ámbitos geográficos específicos como ser: nivel comunal, nivel distrital y nivel municipal. Sin embargo, por su tamaño y capacidad varias de las instituciones también tienen presencia en los niveles departamental y nacional e inclusive en menor medida existen instituciones que trascienden a nivel internacional. El municipio de Colomi es el que identificó el mayor número de actores locales, seguido de San Benito y luego Arbieta. Las instituciones y organizaciones comunes identificadas en los tres casos son: el Gobierno Municipal, DILOS, la Dirección Distrital de Educación, el Comité de Vigilancia, el Comité Cívico y las Juntas Escolares.

Dada la cantidad importante de organizaciones productivas y de instituciones de apoyo a la producción, es posible impulsar la estructuración de plataformas, la generación de acuerdos o bien, el establecimiento de alianzas de varias organizaciones sociales con instituciones públicas en el ámbito local, con la finalidad de promover el Desarrollo Económico Local, sujeto a un plan o programa donde estén definidos los principios, los objetivos y metas y las actividades y responsabilidades en detalle.

4.5.1. San Benito

El número de instituciones y organizaciones sociales identificadas en San Benito es 30, de las cuales: 5 son instituciones públicas, 10 son organizaciones de la sociedad civil y 15 son instituciones privadas, estas últimas conformadas en su mayoría por organizaciones productivas. De este conjunto, los participantes han seleccionado otros 15 actores locales de mayor importancia en el municipio, donde el principal protagonista es el Gobierno Municipal en torno al cual actúan las restantes organizaciones.

Por el nivel de las relaciones, el Gobierno Municipal mantiene vínculos estrechos con 9 organizaciones, vínculos intermedios con 1 organización social y relaciones bastante débiles con 4 instituciones y/o organizaciones sociales.

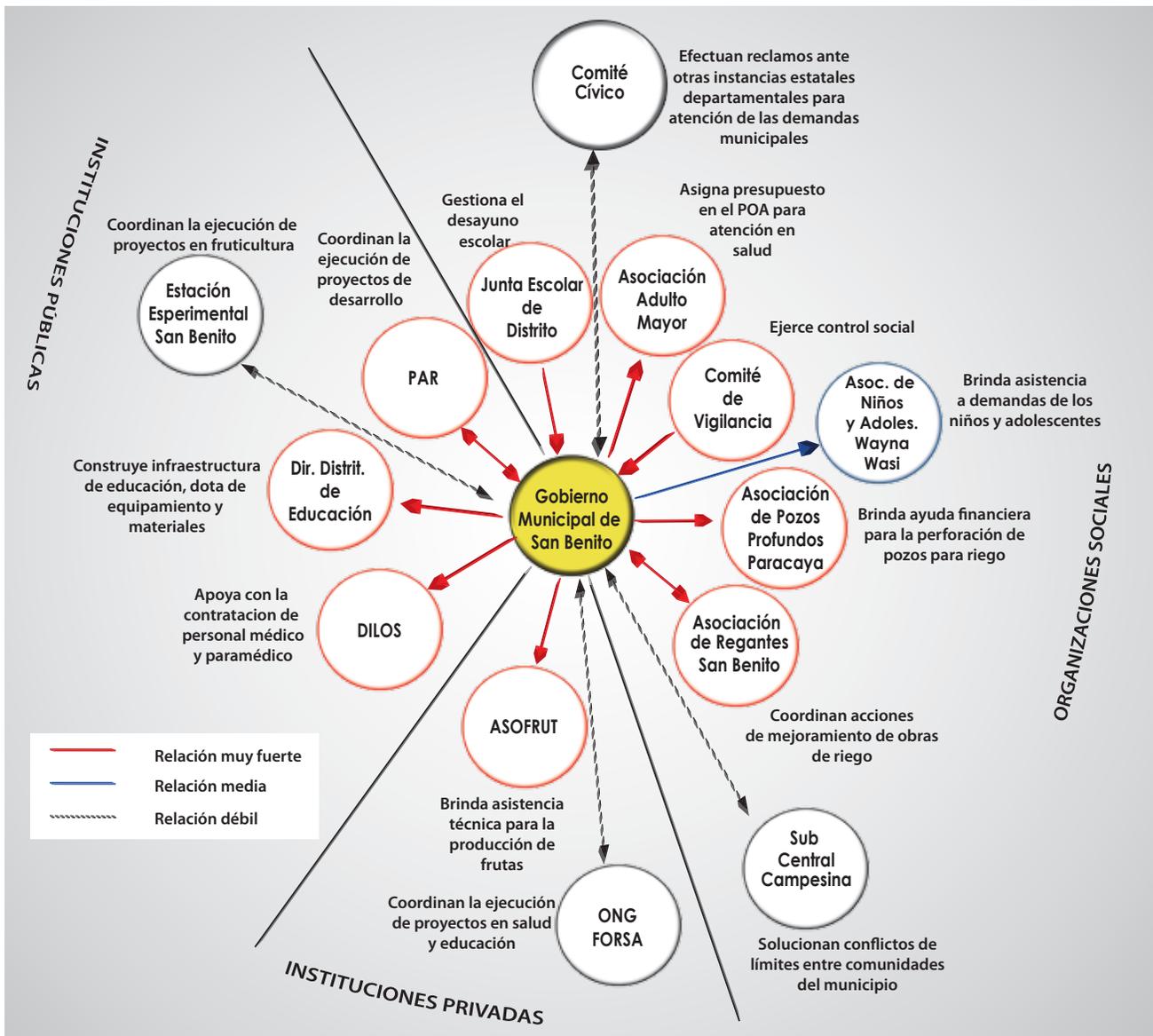
En la coordinación estrecha o relación fuerte que tiene el Gobierno Municipal 4 de ellas son organizaciones vinculadas al tema productivo, 1 está relacionada con la gestión local en representación de las OTBs, 2 con temas educativos, 1 con salud y 1 representa a un grupo generacional. En referencia al primer grupo las relaciones que la alcaldía mantiene con la Asociación de Regantes y la Asociación de pozos profundos de Paracaya es para coordinar acciones de mejoramiento de obras de riego y de asignación presupuestaria para la perforación de pozos para riego, respectivamente; ASOFRUT recibe asistencia técnica municipal para la producción de frutas, en tanto que con el PAR se coordina la ejecución de proyectos de desarrollo rural. En materia de salud la alcaldía apoya a la Dirección Local de Salud mediante la contratación de personal médico y paramédico. Por su parte las relaciones con la Dirección Distrital de Educación y la Junta Escolar de Distrito son para la construcción de infraestructura de educación y dotación de equipamiento y materiales y para la provisión de desayuno escolar, respectivamente. Finalmente, las relaciones con la Asociación del Adulto Mayor son para la asignación presupuestaria en el POA, para que este grupo social reciba un adecuado tratamiento médico cuando se enfrenta a problemas de salud.

Tan sólo con la Asociación de Niños y Adolescentes Wayna Wasi, la relación tiene una intensidad media y la alcaldía atiende las demandas de la organización relacionadas con la protección y seguridad.

Las relaciones débiles son con una entidad matriz de los campesinos, dos instituciones de apoyo al desarrollo local, una organización productiva y una instancia cívica del municipio. La primera se trata de la Subcentral Campesina y el trabajo que se realiza está referido a la solución de conflictos cuando existen problemas de límites entre comunidades del municipio. Con FORSA que, según señalan, es una ONG que recibe financiamiento del Japón se coordinan la ejecución de proyectos en salud y educación y con la Estación Experimental de San Benito la ejecución de proyectos en fruticultura. Finalmente las relaciones con el Comité Cívico son para acudir en representación del municipio ante las instancias estatales departamentales para la atención de las demandas municipales.

En resumen, por el nivel de relacionamiento que en buena medida es de tipo estrecha, se puede decir que en el municipio existe cierta apertura del Gobierno Municipal para establecer espacios más amplios de coordinación y negociación con otros actores que representan intereses de sectores productivos o constituyen organizaciones que prestan apoyo técnico.

Gráfico N° 4
Diagrama de relaciones institucionales Municipio San Benito



Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito, noviembre de 2010.

4.5.2. Arbieto

El número de instituciones y organizaciones sociales identificadas en Arbieto es 19, de las cuales: 4 son instituciones públicas, 8 son organizaciones de la sociedad civil y 7 son instituciones privadas. De este conjunto, los participantes han seleccionado 9 actores locales que, de acuerdo con su consideración, son los que tienen mayor importancia en el municipio, de los cuales: 5 mantienen una estrecha relación con el Gobierno Municipal y 3 una relación media.

De las instituciones y/o organizaciones con las cuales existe una relación estrecha, una está vinculada con el tema productivo, otra con la calidad de la gestión local, una tercera con la unidad del movimiento campesino y la última con temas de salud.

La organización vinculada con el tema productivo se trata de la OECA APEMA, que se relaciona con el Gobierno Municipal para coordinar el mejoramiento de la actividad de pesca en el municipio y la administración del agua de la represa de la Angostura, que en este último tiempo, por la sequía que azota al departamento, ha disminuido bruscamente su caudal, lo que ha llevado a dicha organización productiva a asumir la determinación de efectuar el cierre de las compuertas en reiteradas oportunidades, para impedir el flujo del agua hacia los canales del Sistema de Riego N° 1 y evitar, de esa manera, que la población de peces sufra los problemas de hacinamiento y muerte. Como consecuencia de esta medida se han generado conflictos con los regantes y productores agrícolas del municipio de Cochabamba y el Valle Central del departamento (Tiquipaya, Colcapirhua y Quillacollo).

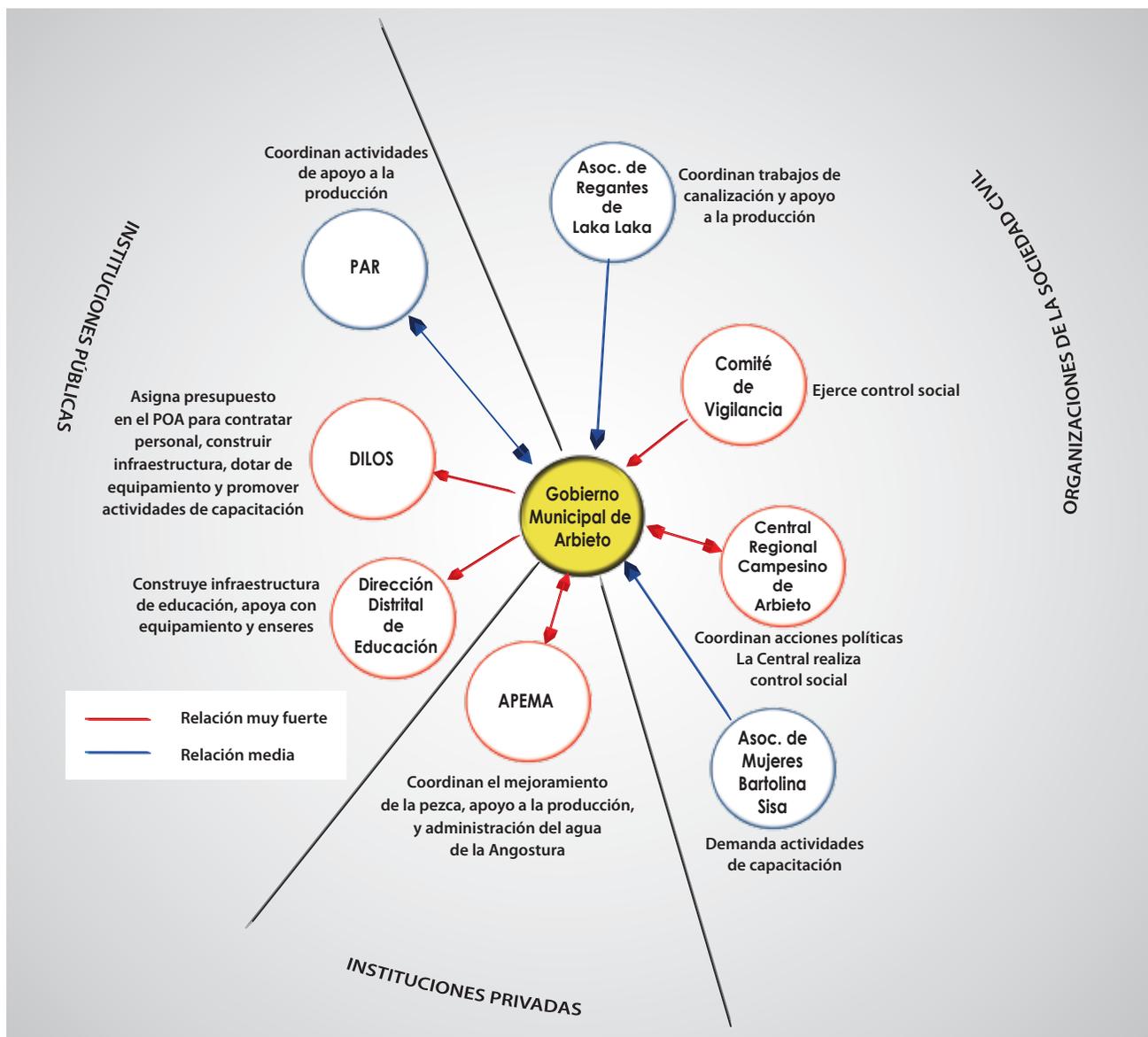
En materia de salud la alcaldía apoya a la Dirección Local de Salud mediante la asignación de presupuesto en el POA municipal para la contratación de personal médico y paramédico, la construcción de infraestructura (hospitales y postas médicas), dotación de equipamiento y para promover actividades de capacitación, tanto del personal médico como de la población en la prevención de enfermedades. Por su parte, las relaciones con la Dirección Distrital de Educación son para la construcción de infraestructura de educación y dotación de equipamiento y enseres. El Comité de Vigilancia ejerce el control social de la gestión del Gobierno Municipal, especialmente sobre el buen uso de los recursos económicos municipales y el cumplimiento de la ejecución de obras según presupuesto y cronograma establecidos. Finalmente, la relación con la Central Regional de Arbieta es de tipo política por la afinidad que existe con el MAS – IPSP, al margen de que esta organización campesina también efectúa tareas de control social.

Las relaciones medias son con 2 organizaciones y/o instituciones vinculadas, con la actividad y con 1 organización de mujeres que busca reivindicar en el municipio demandas que atañen a su condición de género. En referencia al primer grupo las relaciones que la alcaldía mantiene con la Asociación de Regantes de Laka Laka son para coordinar trabajos de canalización y apoyo técnico a la producción agrícola y con el PAR para promover actividades destinadas a mejorar la productividad agropecuaria del municipio. Por su parte las relaciones del Gobierno Municipal con la Asociación de Mujeres Bartolina Sisa son para atender actividades de fortalecimiento de capacidades, especialmente en temas de liderazgo, de manera que las mujeres conozcan sus principales derechos y obligaciones y reflexionen sobre sus necesidades sentidas y a partir de ello, tengan una participación más activa en la gestión de demandas ante el Gobierno Municipal.

Por lo advertido en párrafos anteriores se puede manifestar que existe un buen relacionamiento entre los diferentes actores locales con el Gobierno Municipal. Al igual que en San Benito, el Gobierno Municipal muestra apertura para lograr una mayor y mejor coordinación y negociación con las instituciones y organizaciones locales que lo rodean. Si bien las relaciones con la

Central Regional son bastante estrechas por su afinidad política, el Gobierno Municipal deberá cuidar de no convertirse en un ejecutor de las decisiones políticas emanadas desde la Central y por su parte la Central Regional deberá conservar el adecuado equilibrio de relación y mantener una conducta propositiva para garantizar una gestión local exitosa.

Gráfico N° 5
Diagrama de relaciones institucionales Municipio Arbieta



Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbieta, noviembre de 2010.

4.5.3. Colomi

El número de instituciones y organizaciones sociales identificadas en Colomi es 31: 2 son instituciones públicas, 17 son organizaciones de la sociedad civil y 12 son instituciones privadas, estas últimas conformadas en su mayoría por organizaciones productivas que tienen una presencia fuerte en los distritos municipales. De este conjunto, los participantes han seleccionado 14 actores locales que, de acuerdo a su percepción, son los más importantes del municipio, donde el eje articulador del desarrollo local constituye el Gobierno Municipal de la sección.

Por el tipo de relación, el Gobierno Municipal mantiene lazos fuertes con 2 organizaciones sociales únicamente, lazos de relación media con 10 organizaciones y relaciones muy débiles con 2 organizaciones de la sociedad civil.

Las organizaciones con las cuales existe una relación estrecha de manera general tienen como finalidad la contribución a la mejora de la calidad de vida comunitaria. Las relaciones que el Gobierno Municipal mantiene con la Central Regional y por intermedio de esta con la Federación de Campesinos de Colomi son de tipo político y dentro el trabajo social que realizan se ocupan de coordinar la solución de límites territoriales entre las comunidades del municipio, a su vez la Central Regional ejerce el control social de la gestión municipal, ya sea en coordinación con el Comité de Vigilancia o en forma independiente. Empero esta relación fuerte que existe entre las organizaciones matrices del sector campesino y ente estatal no es con todas las instancias del Gobierno Municipal, sino únicamente con el Concejo, debido a su afinidad política en torno al MAS – IPSP; en tanto que con el Ejecutivo, que no representa al oficialismo nacional, las relaciones son entabadas y con bastantes exigencias que finalmente no pueden ser cumplidas por ninguna de las partes. Los sindicatos agrarios y OTBs se relacionan con el Gobierno Municipal para llevar adelante procesos de planificación participativa, donde los últimos incorporan una serie de demandas en el POA municipal, que la institución edil tiene la obligación de cumplir o ejecutar.

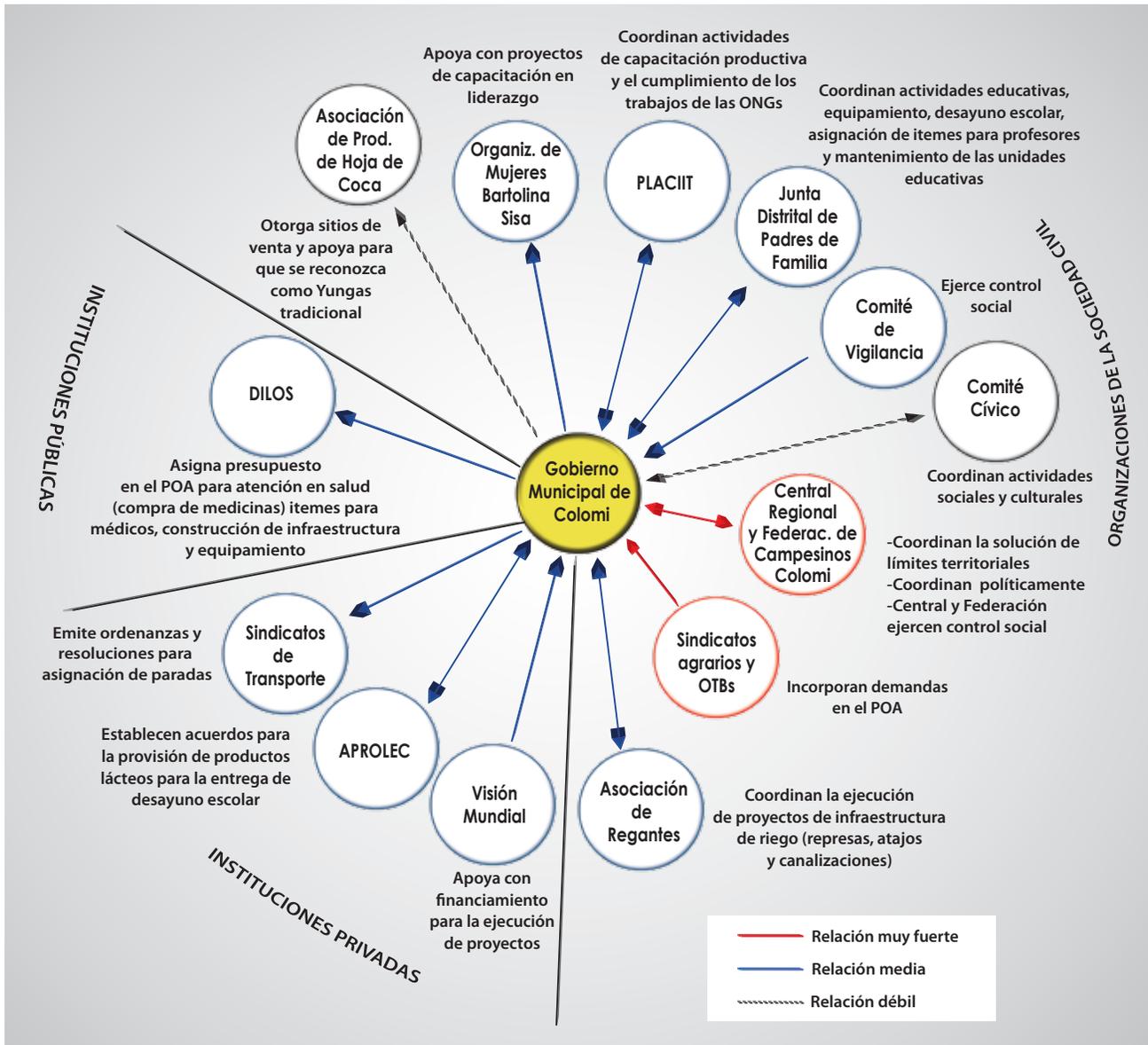
Las relaciones de mediana intensidad que el Gobierno Municipal sostiene con las instituciones y organizaciones sociales son para coordinar la ejecución conjunta de diferentes acciones y/o para atender demandas de ejecución de obras y el fortalecimiento de capacidades. Así: con la Plataforma de Innovación Tecnológica el Gobierno Municipal coordina la realización de actividades de capacitación productiva; con la Junta Distrital de Padres de Familia, la realización de actividades educativas, de equipamiento y entrega de desayuno escolar y la asignación de ítems para profesores; con la Asociación de Regantes se coordina la construcción de obras de infraestructura de riego; con APROLEC se establecen acuerdos para la provisión de productos lácteos para la entrega del desayuno escolar; los sindicatos de transporte se relacionan con el Gobierno Municipal para realizar el tratamiento de las paradas de vehículos, que posteriormente el Concejo Municipal da curso al tema mediante la emisión de ordenanzas y resoluciones; con la Dirección Local de Salud se coordina la asignación de ítems para dotar de médicos a los diferentes centros y postas de salud y a su vez la asignación de un presupuesto en el POA

para atender la salud de la población; a la Organización de Mujeres Bartolina Sisa el Gobierno Municipal apoya con proyectos de capacitación en liderazgo; la relación que se establece entre la municipalidad y la ONG Visión Mundial es para realizar inversiones conjuntas en proyectos de desarrollo, finalmente, el Comité de Vigilancia se responsabiliza del control social acerca del cumplimiento de la ejecución de obras que fueron demandadas por las diferentes organizaciones de la sociedad.

Las relaciones débiles son con una asociación de productores y con una instancia de representación social municipal. La primera se trata de la Asociación de Productores de Hoja de Coca con la cual el Gobierno Municipal analiza el tema de la otorgación de sitios de venta a sus asociados y para apoyar la postura que tiene la Asociación, para que se reconozca al municipio de Colomi como un sitio de Yungas tradicional. Con el Comité Cívico coordinan la realización de actividades sociales y culturales para promover al municipio como un sitio turístico

El predominio de la Central Regional y la Federación de Campesinos de Colomi, la escasa fortaleza en las relaciones institucionales y la excesiva concentración de poder en estas dos instituciones, tiende a disminuir la posibilidad de generar un escenario de concertación entre actores y el establecimiento de alianzas multiactores que establezcan acuerdos para dinamizar el desarrollo del municipio.

Gráfico N° 6
Diagrama de relaciones institucionales Municipio Colomi



Fuente: Elaboración propia con base en Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi, noviembre de 2010.

4.6. La gobernabilidad en los municipios

En San Benito existe buena estabilidad política, con autoridades electas recientemente y que anteriormente no desempeñaron ningún cargo municipal. Según se pudo indagar al interior del Concejo Municipal, al comienzo de la gestión se realizó un acuerdo entre los concejales y el Alcalde, para dejar de lado los colores políticos y trabajar por el bien del municipio, sin caer en los errores de las autoridades anteriores, cuya gestión se caracterizó por una pugna interna. Así como las relaciones entre los dos órganos municipales atraviesan por un buen nivel, las

relaciones con los pobladores del municipio también son bastante llevaderas. Sin embargo, existe un problema latente, producto del proceso de loteamiento ilegal que sufren las tierras rurales del municipio, y que en la presente gestión se ha determinado combatir, lo cual puede derivar en que los sectores involucrados en el mercadeo de tierras, amparados en el poder económico que ostentan ejerzan una fuerte presión para revertir la medida, ocasionando con ello un fuerte conflicto social.

Por su parte en Arbieta también existe buena gobernabilidad, con un Alcalde y un Presidente del Concejo Municipal que responden a la misma línea política. Sin embargo, se advierte una falta de comunicación entre ambos órganos de gobierno sobre la ejecución de proyectos que, de no tomarse las medidas correspondientes consistentes en mejorar y/o reforzar los canales de comunicación, puede constituirse en un foco de conflictividad municipal.

Finalmente, en Colomi los conflictos están latentes debido a la relación deteriorada que mantiene el Ejecutivo Municipal con el Concejo Municipal y la población rural, por razones político-partidarios.

4.7. Experiencias de concertación interinstitucional

En los tres municipios se ha constatado que existen experiencias de concertación interinstitucional, tanto para la puesta en marcha de proyectos de beneficio social y económico, como en el tratamiento de conflictos, aunque con grados diferentes de participación y de manejo.

En San Benito existen acuerdos entre los productores agropecuarios y el Gobierno Municipal, para favorecer el crecimiento y desarrollo de la agricultura y la ganadería, pero además la Alcaldía participa como mediadora en los acuerdos de los productores con las ONGs y otras entidades estatales. Dentro este marco, por ejemplo, se trabaja con ATICA en el manejo de enfermedades que aquejan a las plantaciones de durazno como la “agalla de corona”, con la UMSS, con el Departamento de Fitopatología, en el manejo integrado de plagas y con el PAR se realizaron acciones de fumigación mecanizada. Asimismo, la Alcaldía ha implementado, en coordinación con los productores frutícolas, un conjunto de viveros con 20 nuevas variedades de durazno y 40 de manzano que sirven para proveer a los agricultores del municipio. Otro sector que solicitó apoyo al Gobierno Municipal es el sector de la lechería, a quienes la Alcaldía les brindó apoyo para cerrar acuerdos con las empresas lácteas PIL e ILVA.

En el tema de la conflictividad social y su manejo, actualmente no existen problemas que aquejen al municipio, el último del cual se tiene referencia ocurrió en la gestión del anterior alcalde, cuando las cuentas del municipio fueron congeladas por el mal manejo de las autoridades, para cuya solución se viajó a la Sede de Gobierno, donde se exigió la liberación de las cuentas municipales.

Por su parte en Arbieta se ha suscrito un acuerdo de cooperación entre el Gobierno Municipal y ASAPAA, al momento se está gestionando ante el Vice Ministerio de Aguas, un proyecto

para el procesamiento de aguas servidas. Asimismo, existe un acuerdo tripartito entre la Alcaldía, APEMA y el PAR para la construcción de atajados que beneficien la explotación piscícola. Independientemente de esto los pescadores también han recibido apoyo de la Alcaldía para la siembra de alevinos en la represa de la Angostura y tienen un convenio para que anualmente se realice la feria del pescado; sin embargo, el problema es que la municipalidad no cuenta con los recursos económicos suficientes para hacer más atractiva esta iniciativa comercial y turística. También, existe un convenio suscrito entre el Gobierno Municipal y el PDCR, para ubicar en el municipio zonas con potencial turístico y efectuar su explotación. Finalmente, el Gobierno Municipal coordina con las OTBs del municipio, la realización de obras de desarrollo y la asignación presupuestaria.

En cuanto a los conflictos que atañen al municipio se destacan dos. Uno tiene que ver con la polémica que sostienen Arbieta y Cliza por los límites territoriales, que está siendo tratado a nivel de autoridades de ambos municipios ya que aún no se cuenta con la intervención de los pobladores. Debido a su complejidad se espera una resolución de la Gobernación Departamental que acabe con el conflicto. Otro, de antigua data, trata sobre la represa de la Angostura, que mantiene en vilo a productores agropecuarios de Arbieta con los productores agropecuarios de los municipios de Cochabamba, Tiquipaya y Quillacollo. Entre octubre y diciembre de 2010 se tuvo que cerrar las compuertas en más de una oportunidad para evitar que los alevinos sembrados por los pescadores de APEMA no sean arrastrados con el agua de riego, si bien se llegó a un entendimiento entre las partes en conflicto, todavía no existe una solución final del problema.

Por último, las experiencias de coordinación institucional que actualmente existen en Colomi apenas se remiten a dos casos. Uno es el acuerdo firmado entre los agricultores, el Gobierno Municipal y el Regimiento Militar René Barrientos Ortuño, para apoyar a los productores agrícolas del municipio en caso de contingencias. El segundo consiste en el convenio firmado entre la Alcaldía y los comunarios de San José para reactivar la zona turística de Incachaca (puente del inca), pero que por problemas con ELFEC, que tiene en la zona terrenos en concesión para operar una planta hidroeléctrica, hasta la fecha no se puede ejecutar el proyecto.

En lo que hace a la conflictividad social existen dos casos: el primero es por límites territoriales que, desde hace más de una década, tiene enfrentado a Colomi con los municipios de Villa Tunari y Sacaba, sin visos de una pronta solución y otro, es de tipo político, entre el Alcalde del municipio y un grupo numeroso de OTBs afines al MAS – IPSP, que manejan la idea de que la autoridad edil renuncie a su cargo, y de no lograrse acuerdos que beneficien a las partes, se puede acabar con la gobernabilidad en el municipio.

4.8. Coherencia entre objetivos de desarrollo y fortaleza interinstitucional

Los objetivos de desarrollo identificados por los actores públicos y privados de los tres municipios coinciden con las vocaciones señaladas en sus PDMs y en los tres casos tienen que ver con

la promoción y/o mejoramiento de las actividades productivas agropecuarias y aquellas otras desarrolladas en el municipio como el turismo y la artesanía. Sin embargo, a la hora de impulsar acciones destinadas al logro de tales objetivos, apenas refleja una parcial adecuación a la fortaleza institucional, ya que no existe demasiada correlación con la presencia de organizaciones productivas vigorosas y organizaciones sociales e instituciones estatales, cívicas y no gubernamentales que secunden sus tareas. Arbieta, San Benito y Colomi es la secuencia del orden que va de más a menos en la preponderancia de organizaciones productivas identificadas como de mayor influencia y reconocimiento, que se caracterizan, en su generalidad, por su legitimidad antes que por sus condiciones de poder.

El Gobierno Municipal que tiene como responsabilidad la promoción del Desarrollo Económico Local y que en San Benito y Colomi es el mejor posicionado en cuanto a su influencia y reconocimiento social, también tiene limitaciones, tanto de tipo económico, puesto que los recursos financieros con los que cuenta son insuficientes para atender las demandas de una población creciente; como de capacidades del personal técnico, que tienen problemas a la hora de desempeñar sus roles y funciones. En contrapartida la Alcaldía debe asumir su rol de concertación entre el Estado y los agentes económicos privados, para juntos crear las condiciones que atraigan inversiones productivas y empleo, que a la vez redunde en la captación de ingresos propios, donde lo importante de estas alianzas es la transparencia y un manejo adecuado de la información para no fallar a la sociedad civil. También urge un proceso de selección de los funcionarios por méritos y experiencia profesional y su permanente capacitación, especialmente de aquellos que están ligados al área del desarrollo productivo.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis de la información del diagnóstico, en la perspectiva de apoyar el establecimiento de alianzas público-privadas para promover procesos de desarrollo local sostenible, permite concluir y recomendar lo siguiente:

Conclusiones a: Si se toma en cuenta el nivel de afinidad entre los objetivos de desarrollo del municipio y los objetivos de desarrollo propuestos por los distintos actores se tiene que:

- Todos los municipios tienen potencialidades de tipo económico derivadas de su emplazamiento geográfico, tipos de suelos y condiciones climáticas y de la existencia de un tejido de organizaciones económicas que desarrollan sus actividades con una dimensión de compromiso social, la cual constituye un potencial para el establecimiento de acuerdos entre actores públicos y privados en torno a objetivos de desarrollo local.
- Se ha constatado en todos los municipios que los actores locales participantes del diagnóstico concuerdan con los objetivos de desarrollo municipal y esto constituye una potencialidad en la perspectiva de constituir alianzas entre organizaciones públicas y privadas que establezcan consensos respecto a objetivos comunes.

Recomendaciones:

- Al margen de los niveles de grado de influencia y reconocimiento social que puedan tener los actores locales y la conflictividad interna y externa de los municipios; por las potencialidades económicas que tienen Colomi, Arbieta y San Benito y por las manifestaciones actuales de disposición de los actores públicos y privados participantes del diagnóstico, para llevar adelante experiencias de concertación de objetivos de desarrollo local, mediante la puesta en marcha de acuerdos público privados, es posible recomendar la alianza de CIUDADANÍA y SOS Faim con los tres municipios, para aplicar su línea de desarrollo organizacional.

Conclusiones b: Si se toma en cuenta la interrelación básica de objetivos de desarrollo y actores institucionales que impulsan estas metas resulta que:

- Todos los municipios tienen una presencia de diversos actores públicos y privados que interactúan entre sí con una parcial fortaleza institucional. Asimismo, existen experiencias de concertación entre determinados actores institucionales, para impulsar alianzas dirigidas a promover el desarrollo local, con diferentes niveles de relevancia social y política, cuyo orden de importancia que va de más a menos es como sigue: San Benito que, además, en la actualidad no tiene ningún tipo de conflictividad social; Arbieta, que tampoco tiene manifestaciones de conflictividad interna, pero que mantiene confrontación con municipios vecinos a consecuencia de límites territoriales y uso del agua de la represa de la Angostura; y finalmente, Colomi que tiene conflictividad, tanto interna, como externa, en un caso por discrepancias políticas entre el Alcalde y varias OTBs del municipio y, en otro, por límites territoriales con dos municipios vecinos.

Recomendaciones:

- San Benito y Arbieta parecen ser los municipios con menor conflictividad y con mayor participación real de las instituciones en las experiencias de concertación interinstitucional y de gestión de recursos, tendientes a mejorar la situación productiva o relativa a metas identificadas de desarrollo económico social. En cambio, Colomi muestra una actitud más pasiva con relación a sus responsabilidades de llevar adelante acciones mancomunadas entre sus instituciones y organizaciones sociales, para la puesta en marcha de proyectos de beneficio social y económico y tiene mayores niveles de conflictividad interna y externa. Por lo tanto, a la hora de definir la elección de los municipios es fundamental considerar estas capacidades, tanto para establecer acuerdos interinstitucionales dirigidos a movilizar los potenciales en torno a objetivos, como de manejo de sus conflictos.

Conclusiones c: El peso de cada uno de los actores relevantes en el municipio con relación a su influencia y reconocimiento social constituye otro elemento clave a tomar en cuenta, de manera que:

- En la mayor parte de los municipios donde se ha intervenido, los Gobiernos Municipales son actores institucionales centrales para cualquier conjunto de acciones que tengan como objetivo el fortalecimiento institucional debido, tanto a su reconocimiento social, como a su reconocida influencia en la toma de decisiones de parte de los distintos actores locales. Empero, todos los Gobiernos Municipales muestran carencias técnicas relacionadas a la gestión pública y por ello demandan el fortalecimiento de sus recursos humanos, mediante actividades de formación, capacitación y actualización permanentes, aunque la disponibilidad de tiempo y recursos financieros para encarar dicho proceso es insuficiente.
- En todos los municipios, el peso social y político de cada institución pública y privada y organización social de importancia es variable. Se comprueba un desbalance entre la legitimidad, que generalmente predomina, y el poder que tienen el conjunto de las organizaciones, que más bien está en segundo plano.
- Los municipios presentan diferentes niveles de dispersión acerca del sitio que ocupan las instituciones y organizaciones sociales con relación al reconocimiento y la influencia que ellas ejercen localmente. Colomi presenta el nivel más alto, luego le sigue San Benito y en tercer lugar está Arbieta: el poder y legitimidad en Colomi está concentrado en muy pocas instituciones y organizaciones sociales, en detrimento de las restantes; en San Benito el poder y legitimidad se amplía a un número mayor de actores; y, finalmente, en Arbieta casi todas las instituciones identificadas como importantes gozan de buen reconocimiento e influencia en el municipio.

Recomendaciones:

El establecimiento de pactos, alianzas, plataformas o convenios entre actores públicos y privados para generar, impulsar y consolidar procesos de desarrollo local, debe tener en el Gobierno Municipal un actor central y comprometido institucionalmente en el cometido específico que se trate. Por lo tanto, por la posible estabilidad del Gobierno Municipal para realizar una gestión de mediano plazo coherente con los objetivos de desarrollo municipal y por las condiciones del nivel de equilibrio que existe entre las instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales del municipio, acerca de su capacidad de influencia y reconocimiento social, se recomienda tomar en cuenta el siguiente orden de importancia: San Benito, Arbieta y Colomi.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, Marco A. “Índice de Gobernabilidad Municipal (2005 – 2009)”. En: <http://obaweb-sea-autonomias.gob.bo/oba2/images/publicaciones/IGM.pdf> (consultado en diciembre de 2010).
- Mayorga, F. & Córdova, E., 2007, “Gobernabilidad y Gobernanza en América latina”, Working Paper NCCR Norte-Sur IP8, Ginebra. No publicado. En: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html#h2> (consultado en diciembre de 2010)
- Varela A, Enrique José. “La gobernanza en la obra de Joan Prats”. En: http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/WP-2011-01.pdf (consultado en diciembre de 2010).

Anexos

Actores Sociales Relevantes del Municipio de San Benito

N°	Actores (Institución/Organización)
1.	AGRIPEVCO
2.	AFRUTOCHI
3.	ASOFRUT
4.	Asociación de Niños y Adolescentes Wayna Wasi
5.	Asociación de Pozos Profundos de Paracaya
6.	Asociación de Productores de Cereales
7.	ASORICA
8.	Asociación de Regantes de San Benito
9.	Asociación del Adulto Mayor
10.	Asociación Municipal de Fútbol
11.	AYNISUYU
12.	CDI
13.	Club de Madres
14.	Comisión Municipal de Post-Alfabetización
15.	Comité Cívico
16.	Comité de Certificación del Durazno
17.	Comité de Transporte de San Benito
18.	Comité de Usuarios de Agua Potable de San Benito
19.	Comité de Vigilancia
20.	Dirección Distrital de Educación
21.	DILOS
22.	Distrito de Salud
23.	Estación Experimental San Benito
24.	FORSA (ONG japonesa)
25.	FPS
26.	Gobierno Municipal
27.	Instituto Normal Superior “Manuel Ascencio Villarroel”
28.	Junta Escolar de Distrito
29.	Junta Vecinal Este, Oeste y Norte

30. Juntas Escolares
31. Mancomunidad del Valle Alto
32. Mano a Mano
33. Modulo Lechero Paracaya
34. Modulo Lechero San Lorenzo
35. Organización de Mujeres de San Benito
36. PADER COSUDE
37. PDCR – II
38. Prefectura – Gobernación
39. PRIDESMA
40. PROMAR
41. PAR
42. Sindicato de Elaboradores de Chicha
43. Sindicato de Ladrilleros de San Benito
44. Subcentral Regional de San Benito
45. SWISS CONTACT
46. Transportistas 1 de mayo
47. Transportistas 15 de mayo Laimiña
48. Transportistas 16 de noviembre
49. Transportistas 27 de agosto
50. Transportistas 5 de noviembre
51. Transportistas Dr. Manuel Ascencio Villarroel Paracaya
52. UMSS
53. Vendedoras y Matarifes del Mercado San Benito
54. Yuraj Wasi (ONG)

Fuente: PDM San Benito 2003 -2007.
 Programa Municipal de Festejos San Benito 2010.
 Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, San Benito,
 noviembre de 2010

Actores Sociales Relevantes del Municipio de Arbieto

N°	Actores (Institución/Organización)
1. Agrupación de Residentes en los Estados Unidos de Norte América
2. Asociación de Adultos Mayores
3. ALPITA
4. Asociación de Fraternidades Folclóricas de Arbieto
5. Asociación de Ganaderos de Arbieto
6. Asociación de Mujeres Bartolina Sisa
7. Asociación de Mujeres del Municipio de Arbieto
8. APEMA
9. ASPAVAL
10. Asociación de Productores de Durazno
11. Asociación de Regantes Laka Laka
12. ASAPAA
13. Asociación de Transporte 20 de Septiembre
14. Asociación de Transporte Arbieto
15. AUTOTRANS
16. Asociaciones Comunitarias de Agua Potable
17. Asociaciones Deportivas de las Comunidades de Arbieto
18. ATICA
19. Central Regional Campesina de Arbieto
20. CETEM
21. Comité Cívico
22. Comité de Vigilancia
23. CDEMA
24. CODERTA
25. Defensoría de la Niñez y Adolescencia del Municipio de Arbieto
26. Dirección Distrital de Educación
27. DILOS
28. ELFEC
29. ENTEL
30. Gerencia de Red XIII – Tarata
31. Global Humanitaria

32. Gobierno Municipal
33. Juntas de Vecinos y Sindicatos Campesinos
34. Juntas Escolares
35. MMCC
36. Médicus Mundi
37. CELIM
38. Policía Regional de Arbieto
39. PAR
40. SENASAG
41. Subcentrales Campesinas de Arbieto

Fuente: PDM Ajustado de Arbieto 2010 - 2014. Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Arbieto, noviembre de 2010.

Actores Sociales Relevantes del Municipio de Colomi

N°	Actores (Institución/Organización)
1.	Academia Virgen del Rosario
2.	AGRECOL
3.	Asociación RETEN
4.	Asociación de Agua Potable Santa Bárbara
5.	Asociación de Constructores
6.	Asociación de Fútbol Colomi
7.	Asociación de la Tercera Edad
8.	Asociación de Matarifes
9.	Asociación de Productores al Detalle Hoja de Coca del Trópico
10.	Asociación de Productores de Chicha
11.	Asociación de Productores de Guinda y Cereza
12.	Asociación de Productores de Haba
13.	ASOTRANS
14.	APROLEC
15.	Asociación de Productores de Locoto
16.	Asociación de Productores de Orquídeas
17.	Asociación de Productores de Papa Nativa Candelaria
18.	Asociación de Productores de Raíces Comestibles
19.	Asociación de Productores de Trucha
20.	Asociación de Regantes Agro Ecológicos Santa Bárbara
21.	Asociación de Turismo Comunitario Paracti – Incachaca
22.	CARITAS
23.	Casa Estudiantil Prieto Moretto
24.	Central Aguirre
25.	Central Candelaria
26.	Central Regional Corani Pampa
27.	Central Regional de Colomi
28.	Central Regional Maica Monte
29.	Central San José
30.	Centro de Personas con Capacidades Diferentes

31. Centro del Adolescente
32. CETHA Colomi
33. CIDRE
34. Comerciantes Minoristas 27 de Mayo
35. Comerciantes Minoristas de la Hoja de Coca de las 6 Fed. del Trópico
36. Comerciantes Minoristas del Mercado Campesino
37. Comerciantes Minoristas Hoja de Coca
38. Comerciantes Minoristas Hoja de Coca – Central Villa 14
39. Comerciantes Minoristas Plaza Luis Felipe Guzmán Santa Ana
40. Comité Cívico
41. Comité de Agua Potable Colomi
42. Comité de Agua Santa Bárbara
43. Comité de Juntas Escolares
44. Comité de Vigilancia
45. Congregaciones Evangélicas
46. CIOEC
47. CORACA
48. Dirección Distrital de Educación
49. DILOS
50. Educación Especial Ñaupaqma Qhawariy
51. ELFEC SA.
52. Escuela de Fútbol Colomi
53. Federación de Campesinos de Colomi
54. Federación de Trabajadores
55. Fundación PROIMPA
56. Gobierno Municipal
57. INCAS
58. Junta Distrital de Padres de Familia
59. Junta Vecinal Zona Barrientos
60. Junta Vecinal Zona Central
61. Junta Vecinal Zona Este
62. Junta Vecinal Zona Norte
63. Junta Vecinal Zona Oeste

64. Junta Vecinal Zona Sud
65. Juntas Escolares
66. Organización de Mujeres Bartolina Sisa
67. PCI
68. PLACIIT
69. Policía Nacional
70. PRODEM SA
73. PRODISEC
74. Programa Nacional de Post Alfabetización
75. Regimiento Barrientos RI-26
76. Sindicato de Trabajadores de Corani S.A.
77. Sub Central Espíritu Santo
78. Sub Central San Julián
79. Sub Central Tabla Mayu
80. Sub Central Villa Jorka
81. Transporte Candelaria
82. Transporte Corani Pampa
83. Transporte Mixto Colomi
84. Transporte Virgen del Rosario

Fuente: PDM Ajustado de Colomi 2009 - 2013.
Taller “Objetivos de desarrollo municipal y mapa de actores sociales”, Colomi,
noviembre de 2010.

CIUDADANÍA, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública

c. Batallón Colorados N° 2340 esq. Tocopilla, Sarco - Cochabamba, Bolivia

Tel/ Fax: (591-4) 4406393 - 4406615

E-mail: ciudadania@ciudadaniabolivia.org

www.ciudadaniabolivia.org

SOS Faim

c. Jordán N° 299 esq. Hamiraya - Cochabamba, Bolivia

Tel/Fax: (591-4) 4584754

E-mail: cso@sosfaim.org

www.sosfaim.org

ETREUS IMPRESORES - 4409656-7



Financiado por:

