

DESAYUNO ESCOLAR MANCOMUNADO

Experiencia de desarrollo económico local en Chuquisaca Centro



SNV

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
Bolivia

INDICE GENERAL

Presentación	1
Capítulo I Introducción	3
Capítulo II Caracterización del territorio de la Mancomunidad	5
II.1 Desarrollo Económico en la Mancomunidad	6
II.2 Características del tejido empresarial	7
II.3 Presencia de Actores	9
Capítulo III Descripción del escenario inicial de la experiencia	11
III.1 Plan Estratégico de la Mancomunidad	11
III.2 Programa de Desayuno Escolar como articulador sectorial	12
III.3 Objetivos de desarrollo económico mancomunado a partir de la iniciativa del desayuno escolar	14
III.4 Diagnóstico situación actual del desayuno escolar en los municipios de la Mancomunidad.	14
Capítulo IV Planificación de acciones y concertación entre los actores	17
IV.1 Encuentros y Talleres municipales como mecanismos de concertación	17
IV.2 Generando un modelo conceptual para la concertación	20
Capítulo V Resultados del proceso de concertación entre los actores	21
V.1 Determinación de la demanda y la oferta de productos locales	21
V.2 Concertación de la demanda y oferta de productos locales	26
V.3 Aspectos jurídico legales	28
V.4 Censo de OECAS y mapeo institucional	30
V.5 Incorporación en el POA municipal.	31
V.6 El proceso de implementación del Programa de Desayuno Escolar	31

Sucre - Bolivia, junio de 2004

Depósito legal N° 3-2-907-04

Institución responsable: SNV Bolivia

Teléfono: +591-4-6440144

e-mail: snvsucre@snvsucre.cnb.net

Calle Colón N° 2. Sucre

Edición final: Paura Rodríguez Leytón

Fotografías: Gentileza de la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas
Campesinas de Chuquisaca (CIOEC-CH).

Sucre, Calle Avaroa N° 64. Teléfono +591-4-6913481

Mancomunidad de Municipios "Chuquisaca Centro". Sucre, Av. del Maestro N° 473, 2do Piso.
Teléfono +591-4-6460199.

Impresión

Talleres Gráficos Gaviota del Sur S.R.L.

Calle Camargo 456 • Teléfono 6428699

e-mail: gavsur@cotes.net.bo. • gavsur@hotmail.com

Sucre Capital de Bolivia

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema No. 1	Plan estratégico Mancomunidad Chuquisaca Centro (compromisos de acción)	11
Esquema No. 2	Dimensiones y factores del problema alimentario-nutricional	13
Esquema No. 3	Modelo conceptual para la concertación	20
Esquema No. 4	Proceso de implementación del Programa del Desarrollo Escolar en el ámbito de la Mancomunidad Chuquisaca Centro	32
Esquema No. 5	Evolución de los liderazgos y alianzas entre actores públicos y privados	35

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla No. 1	Resumen de los resultados y actores involucrados en los Encuentros Mancomunidades y Talleres municipales	19
Tabla No. 2	Principales características de las alternativas de dietas	22
Tabla No. 3	Volumen total de alimentos según dieta por año para toda la Mancomunidad	23
Tabla No. 4	Costo total de alimentos según alternativa para toda la Mancomunidad	24
Tabla No. 5	Balance de los factores de éxito y riesgo de la experiencia implementada	43
Gráfico No. 1	Incidencia del Desayuno Escolar según alternativa sobre los recursos municipales	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Población en situación de pobreza según municipio de la Mancomunidad Chuquisaca Centro	49
Anexo No. 2	Datos comparativos por regiones según cultivos importantes (producción-hectáreas)	50
Anexo No. 3	Organizaciones y/o instituciones con presencia en la Mancomunidad Chuquisaca Centro	51
Anexo No. 4	Características de la provisión del Desayuno Escolar gestión 2001-2002	52
Anexo No. 5	Agenda de trabajo para implementar el Desayuno Escolar Mancomunado.	53
Anexo No. 6	Roles de los actores según el tema de trabajo	55
Anexo No. 7	Lista de productos y/o alimentos según alternativa de dieta	56

Capítulo VI Roles y alianzas entre los actores públicos y privados	34
VI.1 Rol y liderazgo de la Mancomunidad Chuquisaca Centro	36
VI.2 Liderazgo de la CIOEC Chuquisaca.	37
VI.3 Rol de los Gobiernos Municipales	37
VI.4 Rol de las OECAS y Organizaciones de mujeres	38
VI.5 Rol de los comités de vigilancia y juntas escolares	40
VI.6 Rol de los comités impulsores del programa de desayuno escolar	40
VI.7 Rol de los sectores de Educación y Salud	41
VI.8 Rol de las instituciones de apoyo	41
Capítulo VII Balance de los factores de éxito y riesgo de la experiencia	43
Capítulo VIII Conclusiones generales	44
Anexos	47
Lista de siglas y abreviaturas	57

Presentación

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), en su afán de contribuir en la lucha contra la pobreza y en el apoyo al buen gobierno, tiene la misión de fortalecer las capacidades de organizaciones del nivel meso de los sectores público y privado. En el marco del tema de la presente publicación, "Desayuno Escolar Mancomunado, experiencia de Desarrollo Económico Local en Chuquisaca Centro", se apoyó principalmente a la Mancomunidad de Municipios de Chuquisaca Centro y la Cámara de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC Ch.), para fortalecer sus capacidades de crear espacios de coordinación y concertación entre municipios, organizaciones de productores, ONGs de apoyo y otros actores relacionados, de elaborar propuestas para políticas públicas municipales para fortalecer sus capacidades de apoyar a las organizaciones de productores para habilitarse para la venta de productos a los gobiernos municipales.

Pienso que esta publicación llega de manera muy oportuna en el nuevo marco legal creado en Bolivia, y, quizás más importante aún, por una nueva forma de ver el desarrollo económico dando más importancia a las economías regionales, el fortalecimiento de los mercados en base de producción local, y el involucramiento y la organización de los productores. Hemos encontrado que el gran desafío es ahora crear los mecanismos operativos, tanto en los municipios como en las organizaciones de productores, que faciliten el uso de productos locales para los desayunos escolares, garantizando dietas de calidad en cuanto a aporte nutritivo e higiene, y con confiabilidad en su entrega. Las contribuciones de muchos otros actores, sean ONGs, organizaciones representativas de los productores, la Prefectura, serán de mucha importancia para dar seguimiento a los esfuerzos planteados en el documento y responder ante estos retos.

La experiencia descrita no pretende ser una modalidad única para organizar el desayuno escolar con productos locales, pero espero que sirva para dar nuevas ideas a los que estamos trabajando para mejorar la situación económica-social en el área rural. Estaremos siempre abiertos a reacciones que pueda generar y que puedan resultar en propuestas aún más adecuadas a las diferentes realidades en el país.

Finalmente, vale mencionar al Fondo de Apoyo a Organizaciones de la Sociedad Civil (FOSC), financiado por la Embajada Real de los Países Bajos, que ha hecho posible muchas de las actividades mencionadas en el documento, y claro también quiero agradecer y felicitar a todos los involucrados en la experiencia con el gran trabajo realizado, especialmente al autor y asesor de SNV, Angel Ramos. Confío en los efectos en el desarrollo productivo rural, la vida de las familias campesinas productoras y en la salud de los alumnos en las escuelas beneficiadas.

Dick Commandeur
Coordinador Regional
SNV Bolivia, Valles Interandinos
Sucre

Capítulo I

Introducción

Bolivia se encuentra en un momento de profunda crisis económica y social que pone en riesgo la democracia. El patrón de desarrollo por el que se encaminó el país a partir de 1985, no ha respondido en la resolución de los problemas estructurales del país, más bien ha mostrado una serie de limitaciones que se reflejan en un alto costo fiscal de las reformas estructurales, limitaciones financieras y restricciones del aparato productivo, contribuyendo con impactos poco perceptibles para la población y sugiriendo la fragilidad del escenario político, económico y social.

Parte del origen de esta situación radica en la ausencia de políticas económicas orientadas a favorecer a los pequeños productores que generan, en términos de empleo, el 83%, aunque su contribución al PIB nacional no sobrepasa del 25%. Las políticas económicas, por lo general, han fomentado al mediano y gran empresario, que absorbe un 11% del empleo y genera más del 60% del PIB de Bolivia.

Es evidente que las políticas económicas en el país se han dado en el ámbito macroeconómico, a través de las transnacionales que operan y explotan los recursos estratégicos, dejando a un lado la promoción del desarrollo en el nivel microeconómico, originando que la producción local de los pequeños productores deje de ser competitiva y los sistemas de producción cada vez sean más precarios. A esa situación se debe añadir la falta de incentivo a la producción local, por efecto de la donación de alimentos y la exportación subsidiada que bajan el precio a nivel mundial debajo del costo real de producción, provocando paternalismo y/o asistencialismo en las familias del área rural y desgastando la capacidad de iniciativa e innovación de los pequeños productores.

En consecuencia, el principal reto es impulsar procesos de desarrollo económico local y/o regional que generen y redistribuyan riqueza económica y social, dirigida a lograr un impacto significativo en los ingresos, el empleo y el rendimiento de los productores y micro empresarios.

En ese sentido, el presente documento muestra, de la manera más resumida, la experiencia concreta de una iniciativa de desarrollo económico a través del Desayuno Escolar en la Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro, respondiendo a la inquietud de cómo generar procesos concertados y participativos de desarrollo económico a nivel local y para que luego se constituyan en políticas municipales y/o mancomunadas. Esta experiencia aún no ha concluido, más bien se describe a lo largo del documento el proceso de generación de condiciones básicas, para que la iniciativa económica se plasme en la creación de empleos e ingresos para las familias.

Capítulo II

Caracterización del territorio de la Mancomunidad

La Mancomunidad de Municipios de Chuquisaca Centro está ubicada en el Departamento de Chuquisaca, aproximadamente a 170 kilómetros de la ciudad de Sucre, capital de Bolivia. Está conformada por los Municipios de Azurduy, Tarvita, Sopachuy, El Villar, Alcalá, Tomina, Padilla y Villa Serrano, pertenecientes a 3 provincias del departamento de Chuquisaca: Azurduy, Tomina y Belisario Boeto respectivamente.

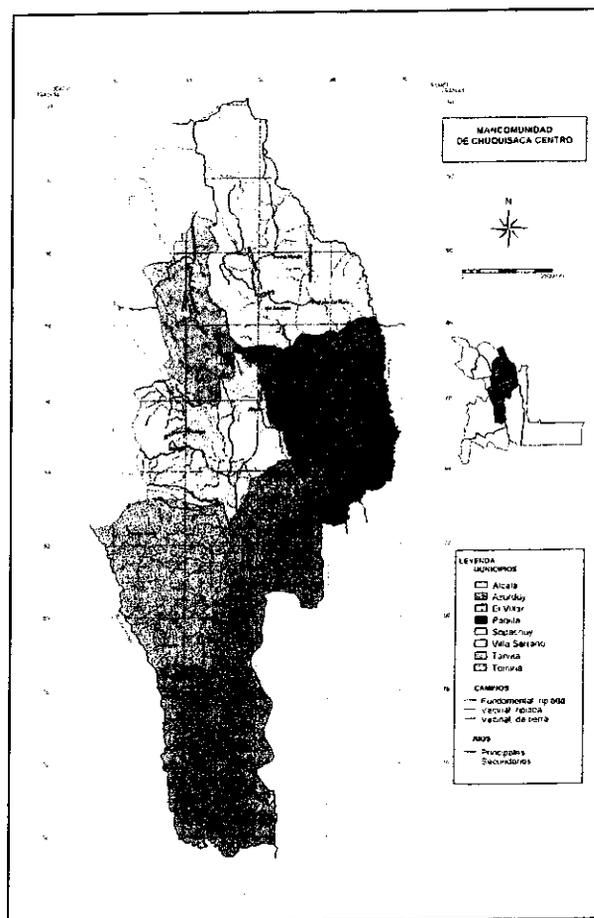
Los municipios que conforman la Mancomunidad pertenecen a dos zonas ecológicas: andina y subandina. La altitud en la zona andina fluctúa entre 2.500 a 4.596 m.s.n.m con una topografía irregular montañosa. Mientras que la zona subandina tiene una topografía irregular, con presencia de valles de microclimas más templados, subtropicales y con una altitud entre 900-2.500 m.s.n.m, según datos del Plan Estratégico de la Mancomunidad del año 2001.

La precipitación pluvial varía de 500 a 950 mm/año.

La población total de la Mancomunidad según el Censo de Población y Vivienda del año 2001 es de 76.274 habitantes.

El 92% de la población económicamente activa se dedica a la actividad agrícola y pecuaria, caracterizada por economías de subsistencia.

El 91.3% de la población es pobre, es decir con necesidades básicas insatisfechas. (Ver Anexo No. 1)



Se debe tomar en cuenta que la Mancomunidad es un espacio muy interesante para generar estos procesos de desarrollo económico local, ya que es posible articular los límites de las jurisdicciones municipales con los flujos económicos que no están restringidos a límites políticos administrativos.

El documento está estructurado en capítulos. En el Capítulo II se inicia la descripción de la experiencia con la caracterización del territorio de la Mancomunidad, de manera que se comprenda en qué contexto se ha desempeñado la iniciativa de desarrollo; en el capítulo III se describe el escenario inicial de donde surge la experiencia y a qué objetivos ha contribuido; los capítulos IV y V son una descripción del proceso de planificación y concertación que se ha seguido, para llegar a obtener resultados orientados a crear las condiciones básicas del desayuno escolar mancomunado.

Esta experiencia no hubiera sido posible sin la presencia de los actores locales que cumplieron determinados roles y generaron alianzas estratégicas, en el Capítulo VI se describe este proceso.

Finalmente, en el capítulo VII se hace un balance de los factores de éxito que contribuyeron a la experiencia, como también se identifica los factores de riesgo que pueden afectar negativamente al proceso de implementación del desayuno escolar en el ámbito de la Mancomunidad, terminando el análisis en el capítulo VIII con la mención de conclusiones generales de toda la experiencia implementada.

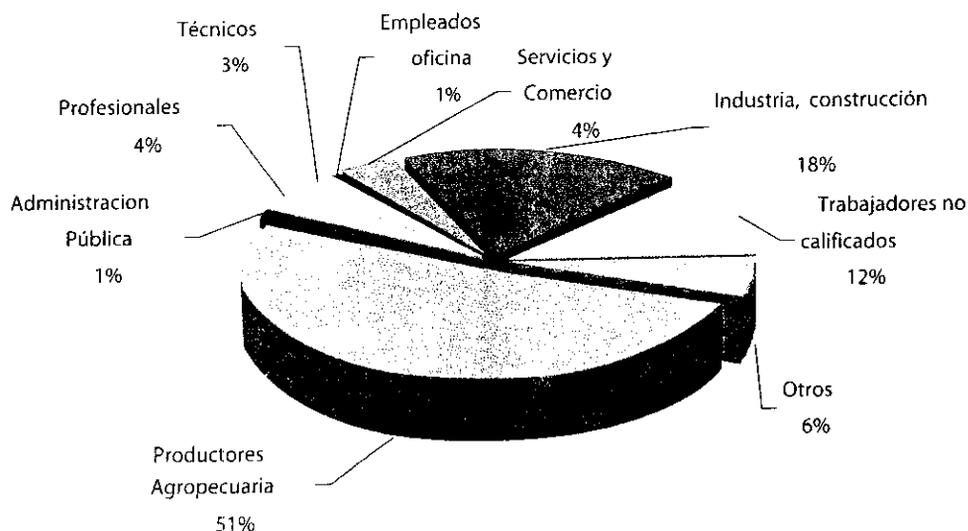
alternativos como amaranto, orégano y frejol, puesto que el potencial de mercado no sólo es a nivel nacional sino también en el ámbito internacional, sin embargo, la demanda rebasa las posibilidades de oferta y por ende, todavía no es factible participar de los mercados de manera competitiva.

Por ello, el desarrollo de mercados internos a partir de la generación de economías de escala, es una alternativa de respuesta a los productores que no pueden acceder a mercados que demandan grandes volúmenes de producción con exigencias de calidad y precios por encima de la oferta real de los agricultores de la Mancomunidad Chuquisaca Centro.

Un aspecto importante es la **gestión municipal**, que a partir de la promulgación de la Ley de Participación Popular promueve la participación de diversos actores sociales, económicos, políticos e institucionales en la toma de decisiones para el desarrollo local. Por su parte, el proceso de planificación participativa actual promueve el diseño de las políticas, estrategias y programas de desarrollo local, que en la práctica representan nada más que un referente o un requisito para recibir los recursos de coparticipación, dejando de lado la posibilidad de utilizar como instrumento orientador y estratégico de desarrollo del territorio. Prueba clara de ello, es la ejecución mayoritaria de proyectos aislados que dan respuesta a las demandas de comunidades y no están articuladas a una visión o estrategia de desarrollo conjunta.

II.2 Características del tejido empresarial

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2001, la población de la Mancomunidad, según ocupación, se compone de la siguiente manera:



II.1 Desarrollo Económico en la Mancomunidad

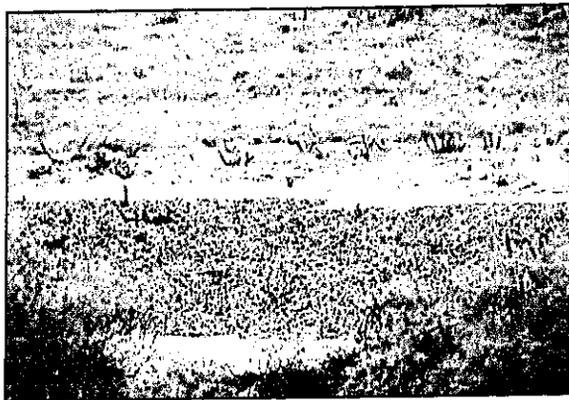
El Desarrollo Económico Local, según Vázquez Barquero (2000), es “*un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población en una localidad o una región*”.

La hipótesis de partida es que las localidades y territorios tienen un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) y de economías de escala no explotadas que constituyen su potencial de desarrollo. Cada territorio se caracteriza por su estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructuras, un sistema social y político, y una tradición y cultura, sobre los cuales se articulan los procesos de desarrollo económico local.

La condición necesaria para que aumente el bienestar local es que exista un sistema productivo capaz de generar economías de escala mediante la utilización de los recursos disponibles y la introducción de innovaciones.

En ese sentido, la estructura productiva y económica en el territorio de la Mancomunidad se basa en la agropecuaria. Esta se caracteriza por sistemas de producción primarios, es decir, dedicados a la producción de materia prima con muy poca incorporación de valor agregado y tecnología, constituyéndose en un sistema con baja productividad y poco competitivo, reflejándose esto en el bajo porcentaje de aporte al PIB departamental y las exportaciones. A pesar de la diversidad de pisos ecológicos, el territorio de la Mancomunidad tiene potenciales productivos interesantes aún no explotados en escala significativa.

En el anexo No. 2 se observa que la ventaja comparativa en la Mancomunidad Chuquisaca Centro, en términos de superficie cultivada y volúmenes de producción, son los cultivos de ají y maní y que cuentan con mercados nacionales como La Paz, Potosí y Oruro, especialmente. Mientras que los cultivos tradicionales como la papa, trigo, cebada y maíz no representan una ventaja comparativa y sus mercados son más de carácter local y/o regional (Sucre en especial) la mayor parte es destinada al autoconsumo.



No obstante, algunas asociaciones de productores como la APT y AGROCENTRAL con el apoyo de instituciones, desde hace pocos años atrás han estado incentivando la producción de cultivos

articulada para responder a esa demanda de manera competitiva, es decir, con calidad y precio. De alguna manera, la Feria del Ají en Padilla está buscando esta articulación, no obstante, debería ser una política regional el fortalecer el tejido empresarial para que se articule horizontalmente (entre productores) y verticalmente (con el resto de la cadena productiva).

Un segundo problema es la ausencia de servicios empresariales que apoyen a los micro y pequeños productores. Sólo el 7% de la población ocupada tiene un título como profesional o técnico es y prestan servicios que no tienen vinculación directa con el área productiva (abogados, profesores, etc.). Las ONG's han cumplido de alguna manera esta labor, sin embargo, no siempre ha sido con una visión compartida entre ellas y un enfoque empresarial, más bien el enfoque de seguridad alimentaria ha primado sobre el de generación de riqueza.

Un tercer problema es que las organizaciones económicas no acceden a los mecanismos legalmente constituidos, como la tarjeta empresarial, para realizar ventas al Estado. Estos mecanismos hasta el inicio de la experiencia no han podido ser implementados, ya sea por falta de voluntad política de las organizaciones responsables o por intereses de grupo que prefieren que los pequeños productores no intervengan en estos procesos.

II.3 Presencia de Actores

Los principales actores que constituyen la base para el desarrollo local (económico y social) en los municipios son: los Gobiernos Municipales (alcaldes y concejales), los Comités de Vigilancia y las organizaciones Económicas mencionadas en el acápite de tejido empresarial.

A ello debemos añadir otros actores que apoyan al desarrollo económico local, identificados a través del mapeo institucional⁴, que se agrupan de la siguiente manera:

(i) Instituciones privadas de apoyo

Fundación ACLO, Fundación Intercultural Nor-Sur, CARITAS Sucre, Fundación AMAUTA, CAREBolivia, Fundación PROINPA, FDTA-Valles, PRODECO, CEDEC, ATICA, Fundación Poscosecha, Cooperativa San Roque, COSAL, ANED, AGROCENTRAL, APT Chuquisaca.

(ii) Instituciones públicas

Prefectura SEDAG, PMA, PRONAR, PASA, PADER-COSUDF

(iii) Organizaciones de nivel meso

UNISUR, AMDECH, CIOEC-CH.

En Anexo N° 3 se describe la naturaleza de estas instituciones y/u organizaciones, con presencia en el ámbito de la Mancomunidad.

El marco institucional en la Mancomunidad se caracteriza por la presencia mayoritaria de instituciones privadas de apoyo al desarrollo local. En ese sentido, el marco institucional en la Mancomunidad ha representado para la experiencia del desayuno escolar una oportunidad para generar redes de colaboración entre los actores y en el futuro, para la implementación de otras iniciativas de desarrollo económico. Sin embargo, también es evidente que existen algunos obstáculos que limitan el trabajo institucional, entre las que se destacan:

- Alta concentración de instituciones en algunos lugares y baja concentración en otros.
- No existe una visión estratégica de desarrollo que sea compartida entre municipios e instituciones.
- Deficientes niveles de coordinación y sistemas de información.
- Desarticulación de los planes institucionales y municipales.
- Débiles sistemas de gestión pública/privada.
Visión localista en los municipios.
- Desarticulación de servicios sectoriales en el manejo territorial.

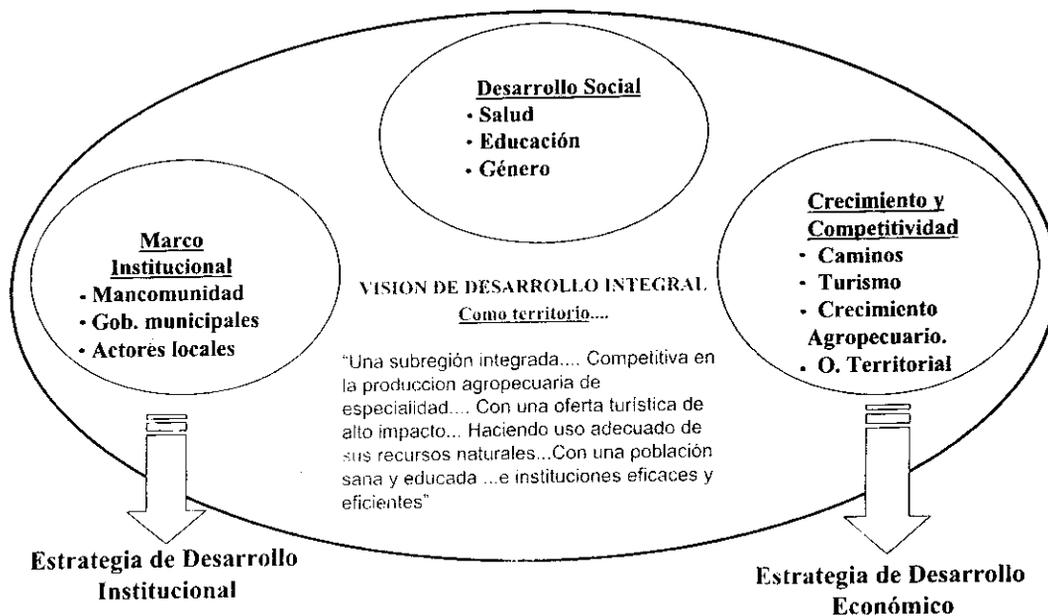
Capítulo III

Descripción del escenario inicial de la experiencia

III.1 Plan Estratégico de la Mancomunidad

La Mancomunidad Chuquisaca Centro tiene su Plan Estratégico de desarrollo mancomunado con una proyección de 5 años, a partir del 2002⁹. En este proceso de planificación se identificó tres líneas estratégicas de intervención alrededor de la visión y misión identificadas, que se resumen en el siguiente esquema:

Esquema N° 1
Plan Estratégico de la Mancomunidad Chuquisaca Centro
(Compromisos de acción)



Fuente: Elaboración propia

⁹UNISER, Plan Estratégico Mancomunidad Chuquisaca Centro, 2001, web: www.mnchc.org

A partir de esas líneas estratégicas la Mancomunidad y los principales actores sociales y políticos, definieron los siguientes aspectos:

- (i) Enfocar el trabajo de la Mancomunidad hacia el desarrollo económico mancomunado, para la cual se desarrollan iniciativas locales en el marco del Plan Estratégico. Como parte de estas iniciativas se identificaron: el desayuno escolar mancomunado y las ferias regionales (correspondientes a la estrategia de desarrollo económico).
- (ii) El rol de la Mancomunidad es liderizar y articular a los actores locales involucrados en las iniciativas locales, dinamizando éstas a partir de la conformación de un capital social, el cuál estará sustentado por redes de cooperación (correspondiente a la estrategia de desarrollo institucional).
- (iii) Un tercer elemento, es que los procesos de desarrollo que se implementen estén en un marco de concertación entre los actores, donde los involucrados puedan acordar las prioridades y las condiciones territoriales que son necesarias para un desarrollo económico local y/o regional.

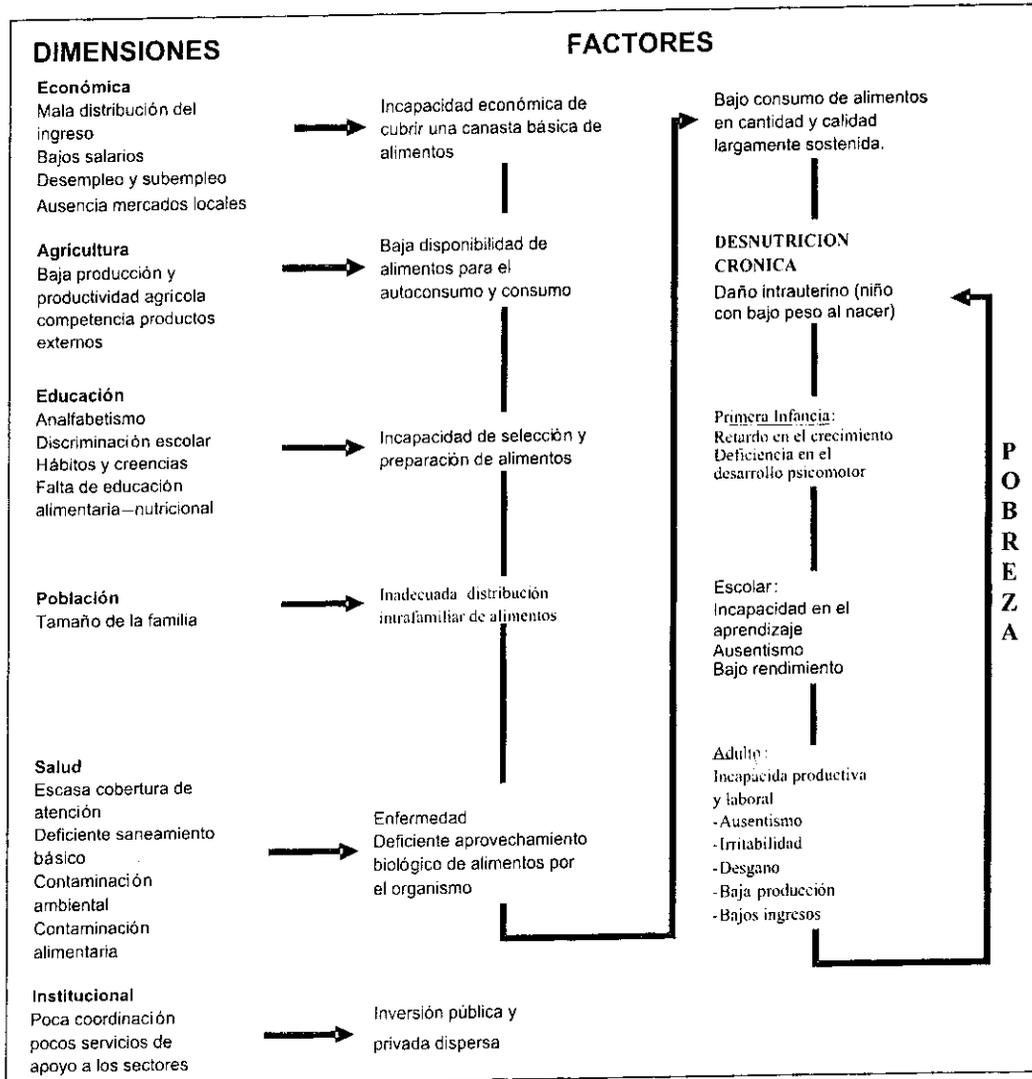
La definición de estos aspectos ha permitido a la Mancomunidad dar inicio a la implementación de su Plan Estratégico, con orientación clara a la visión de desarrollo económico, dejando de lado la lógica de implementar sólo proyectos, es decir, acciones aisladas que no se enmarcan en las prioridades regionales.

III. 2 El Programa de Desayuno Escolar⁶ como articulador sectorial

En la problemática alimentaria nutricional intervienen múltiples dimensiones y factores que están interrelacionados entre sí (se observan en el esquema N° 2), por lo que las medidas e intervenciones involucran un accionar articulado e integral de los diferentes sectores, que permitan dar una respuesta verdadera y de impacto a esta problemática.

⁶De acuerdo a la Ley de Municipalidades la denominación correcta del desayuno escolar es "Programa de Alimentación Complementaria". Aunque, de acuerdo a la realidad de la región debería ser un Programa de Alimentación Suplementaria por los niveles de pobreza y desnutrición existente. En el documento se utilizó sólo la denominación de Desayuno Escolar.

Esquema Nº 2 Dimensiones y factores del problema alimentario - nutricional



Fuente: Elaboración propia en base a la publicación Del Canto La Barca, 1982.

El esquema nos muestra claramente la razón por la que se definió con los actores locales, la necesidad de impulsar una iniciativa de carácter intersectorial, complejo en su implementación, pero con impactos en diferentes ángulos de la pobreza rural.

III.3 Objetivos de desarrollo económico mancomunado a partir de la iniciativa del desayuno escolar

En el marco del Plan Estratégico y el esquema de dimensiones y factores del problema alimentario nutricional, la implementación de la iniciativa del desayuno escolar mancomunado, se basó en un conjunto de objetivos que orientaron las acciones. Estos objetivos son los siguientes:

- Promover el desarrollo económico local (generación de ingresos y empleos) a partir del potencial y la producción agropecuaria locales, con efectos en el ámbito de la salud (nutrición) y la educación (rendimiento escolar).
- Promover economías de escala a través de la demanda mancomunada de los gobiernos municipales, para la provisión de productos agropecuarios orientados al desayuno escolar, mediante el intercambio de productos de diferentes municipios.
- Desarrollar capacidades locales de las Organizaciones Económicas Campesinas y de los Gobiernos Municipales (concertación, planificación, promoción económica, jurídico-legal para la compra y venta de productos, capacidades organizacionales), orientadas a la implementación del desayuno escolar mancomunado.
- Orientar el rol de apoyo de las instituciones hacia el fortalecimiento de las OECAs (asistencia técnica, capacitación, inversión).
- Generar alianzas estratégicas entre actores públicos y privados para orientar la inversión pública y privada.

Este conjunto de objetivos permitió delinear de manera preliminar el camino metodológico que debía impulsarse. Un rasgo del camino metodológico, ha sido la construcción del mismo de forma participativa entre los actores. De esta manera, un primer paso fue la realización de un diagnóstico de la situación inicial de los programas de desayuno escolar en el ámbito de la Mancomunidad.

III.4 Diagnóstico de la situación actual del desayuno escolar en los municipios de la Mancomunidad.

A través de los servicios de consultoría, se realizó el diagnóstico del desayuno escolar⁷ en los municipios que conforman la Mancomunidad, bajo el auspicio de la Mancomunidad Chuquisaca Centro, la Cámara Departamental de OECAs (CIOEC-Chuquisaca) y el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV-Valles Interandinos).

⁷Fuente: Diagnóstico de Provisión de Alimentación Complementaria Ing. Santiago Serrado. Consultor. Sucre. Marzo 2003.

Del mismo se destacan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- *“...se ha establecido la evidente circunstancia de que el Programa de Alimentación Complementaria (Desayuno Escolar) es encarado por los municipios de la Mancomunidad como una obligación impuesta, cuyo cumplimiento es una ineludible carga económica que carece de todo enfoque socio económico que brinde oportunidades a los productores de la región, a la vez que cumpla con objetivos de incentivo a la asistencia de los educandos....”.*
- *“...es evidente también, el inexistente cumplimiento de los parámetros nutricionales, establecidos con relación a la dotación del Desayuno Escolar como servicio educacional complementario, parámetros básicos que, sin embargo, en la mayoría de los casos les son desconocidos como normas emanadas del Servicio de Salud dependiente del Gobierno y de la Organización Mundial de la Salud” (Ver Anexo N° 4: Características de la provisión del desayuno escolar gestión 2001-2002)*
- *“...Por efecto de la inexistencia de parámetros nutricionales y el enfoque de servicio educacional complementario, la asignación de presupuesto a través de la programación operativa anual (POA) en cada uno de los municipios es irregular, es decir, que varía año tras año, según la disponibilidad de fondos, y por otra parte, la inversión per cápita (alumno/año) es de 35.- Bs. comparada con otras regiones que destinan hasta 170.- Bs. (Municipio El Alto)”*
- *También fue evidente que la mayor parte de los productos destinados al programa del desayuno escolar, fueron comprados en otros lugares como Sucre, Cochabamba o La Paz, originando que los recursos municipales fluyan hacia otras regiones. Algunos municipios están promoviendo el consumo de productos locales, especialmente de productos transformados (yogurt, api, queso). Un ejemplo claro era la compra de harina, que por efecto del precio más bajo casi siempre ha favorecido la compra de la harina de contrabando y no así la nacional o local, empero si en el pliego de condiciones se precisaría mejor las cualidades se podría promover el consumo de harina local.*
- *Desde la perspectiva jurídico legal, la normativa otorga posibilidades para promover la economía local. Por ejemplo, la Ley del Diálogo a través de las tarjetas empresariales para las Organizaciones Económicas, sin embargo, hasta ahora ese mecanismo no ha sido implementado, y en general, tanto gobiernos municipales como productores desconocen el alcance de la misma.*
- *A esa situación se añadió que por exigencias del Sistema de Compras de Bienes y Servicios (SABS), las compras deben ser respaldadas por facturas, lo cual implica para los productores locales cumplir con otras exigencias legales que imposibilitan su participación. (Inscripción en SENAREC).*

- Los procesos de compra, a partir de la licitación y adjudicación, han sido similares en la mayor parte de los municipios, respetando la normativa vigente. Aunque, por la modalidad de compra asimilada (compra directa), el llenado del pliego de condiciones y el procedimiento de licitación-adjudicación, no se constituyeron parte de la seguridad jurídica necesaria tanto para los compradores (gobiernos municipales) como para los proveedores.
- Desde la perspectiva de la oferta de productos locales el diagnóstico mostró que existe una variedad de oferta de productos agropecuarios, pero muy pocos transformados o con valor agregado. Además, esta oferta no está organizada, es decir, los productores comercializan de manera individual y no de manera asociada. Las asociaciones y/o cooperativas están debilitadas y no cumplen su función de manera eficiente.
- También se constató que en los programas de desayuno escolar actuales, la participación de las juntas escolares y padres de familia se caracteriza por distintas modalidades e intensidad. En otras palabras, en los municipios donde se imparte desayuno escolar, las juntas escolares junto a los profesores son los responsables de la preparación del desayuno y en algunos municipios existen aportes por parte de los padres de familia que pueden ser en especie (alimentos y leña) como también aportes económicos para financiar el transporte o el pago de personas que preparan los alimentos (especialmente en el área urbana).
- *“.....se recomienda también que en el futuro exista capacitación en el área de nutrición, cuando menos a la dirigencia campesina, ya que los campesinos deben tener un conocimiento básico de los principios de la alimentación y nutrición referente a los Programas de Desayuno Escolar dentro de cada municipio. El trabajo en este tema definirá el significado de la importancia de la 'nutrición' y de los principales nutrientes contenidos en los alimentos, en las raciones que se suministren en el desayuno escolar, así también la cantidad necesaria de cada ración en la alimentación y el valor nutritivo de los diferentes alimentos...”.*
- *“... esta capacitación también, deberá orientarse en lo fundamental a los problemas del limitado acceso y consumo alimentario inadecuado en los Programas de Desayuno Escolar, para poder reducir la brecha alimentaria entre el consumo efectivo y las recomendaciones nutricionales para la población estudiantil del Departamento. Debe también dirigirse a la disponibilidad creciente de alimentos. Las soluciones nutricionales planteadas deberían tener bajo costo económico y un elevado aporte proteico...”.*

Capítulo IV

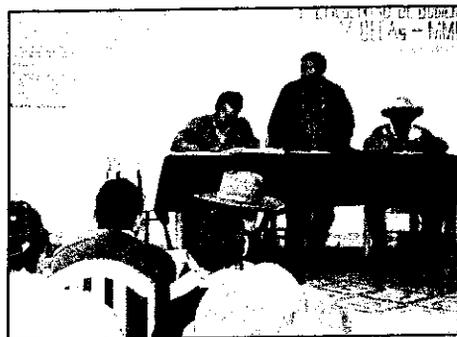
Planificación de acciones y concertación entre los actores

A partir del diagnóstico de la situación actual de los programas de desayuno escolar en el ámbito de la Mancomunidad, se inició un proceso de planificación de acciones en concertación con los actores. Los Encuentros Mancomunados y Talleres municipales son parte esencial de este proceso de planificación y concertación, la creación de estos espacios de encuentro entre actores públicos y privados ha significado la generación de un modelo conceptual, en concordancia con los objetivos de desarrollo económico mencionados anteriormente, que ha permitido estructurar con los actores una agenda de trabajo con responsabilidades compartidas⁸ y la definición de roles de cada uno de los actores involucrados⁹.

IV.1 Encuentros y Talleres municipales como mecanismos de concertación

Los "encuentros mancomunados" se caracterizaron por reunir a los actores de toda la mancomunidad, es decir, de los ocho municipios, los cuales tomaron decisiones y llegaron a acuerdos de alcance mancomunado basados en información clave, mientras que los "talleres municipales" reunieron sólo a los actores de cada municipio y fueron preparatorios, de manera que los representantes del municipio fueron a los encuentros con propuestas preliminares para negociar con los otros actores.

La característica fundamental de estos mecanismos ha sido el gradual involucramiento de los diferentes actores locales, tanto públicos como privados. Durante los cuatro encuentros realizados, los actores que participaron desde el principio han sido los Gobiernos Municipales, OECAs, Comités de Vigilancia, Mancomunidad y Cámara de OECAs, con el asesoramiento del SNV. Gradualmente, se han involucrado a otros actores como los Directores Distritales de Educación, Gerentes de Redes de Salud, Jefes Médicos Municipales de Salud, Centrales de Trabajadores Campesinos, ONGs, y la Prefectura de Chuquisaca, a través del Servicio Departamental Agropecuario (SEDAG).



La convocatoria a estos espacios de concertación fue realizada por la Mancomunidad Chuquisaca Centro y CIOEC-CH. En el caso de la Mancomunidad ésta respondió al rol articulador que asumió,

⁸Ver anexo No. 5
⁹Ver anexo No. 6

mientras que la CIOEC-Chuquisaca lo hizo como socio estratégico y aglutinador de las OECA's. Un factor de éxito para la asistencia masiva y representativa de los diferentes actores a estos encuentros, ha sido el interés generado a partir de los objetivos definidos y compartidos entre los participantes y no por imposición de una normativa o estructura formal.



¿Por qué se comenzó sólo con algunos actores? Ha sido la pregunta que con frecuencia se realizó durante el proceso de implementación de esta iniciativa. Básicamente, el criterio asumido es porque los principales actores que intervienen en esta iniciativa económica, aunque tenga características intersectoriales, son los gobiernos municipales (demandantes) y las OECA's (ofertantes), los otros actores contribuyen y/o apoyan a la concertación y generación de las condiciones básicas.

Otra característica de estos espacios de concertación ha sido la permanente difusión de información clave a los diferentes actores, de manera que en cada encuentro los participantes podían tomar decisiones fundamentadas o con conocimiento del tema.

Los encuentros y talleres municipales han tenido la característica de promover la formación de redes de cooperación entre los actores, que finalmente, se consolidaron a través de los comités impulsores municipales.

A continuación se presenta una tabla que resume los encuentros y talleres municipales realizados, con sus principales resultados alcanzados y los actores participantes.

Tabla N° 1
Resumen de los resultados y actores involucrados en los Encuentros Mancomunados y Talleres Municipales

Espacio de concertación	Resultados alcanzados	Actores e instituciones involucradas
Primer Encuentro (Mayo 2003)	Validar diagnóstico, agenda de trabajo, firma acuerdo de Tomina, voluntad de apoyo al proceso.	MMCHC, CIOEC-CH, SNV OECAs, gobiernos municipales y comités de vigilancia
Taller mancomunado (Junio 2003)	Motivación sobre tema desarrollo económico local, roles de actores aplicado al desayuno escolar	<u>UNISUR</u> , AMDECH, PADER, SNV Dirigido a: OECAs, GM, CV, ONGs, Profesores, Salud
Segundo Encuentro (Julio 2003)	Validar Censo de OECAs Reflexión sobre calidad nutricional Identificar Alternativas dietas nutricionales Completar agenda - responsables y tiempos	<u>Equipo técnico MMCHC</u> CIOEC-CH, SNV actores municipales OECAs, GM, CV
Talleres Municipales (Agosto 2003)	Preparar el proceso de concertación entre oferta y demanda de productos (acuerdos preliminares) Acuerdos municipales hacia el seguimiento y control social.	<u>Equipo técnico MMCHC</u> SNV Dirigido a: OECAs, GM, CV, ONGs, Profesores, Salud
Tercer Encuentro (Septiembre 2003)	Presentación alternativas de dietas (consultora) Acuerdos sobre demanda de productos en función a dietas y la oferta potencial. Plan actividades consultor jurídico (Asistencia técnica a OECAs y Gobiernos Municipales)	<u>MMCHC</u> , CIOEC-CH, SNV, actores municipales
Talleres Municipales (Octubre 2003)	Capacitación a OECAs y gobiernos municipales en las normas básicas de contratación (pliegos de condiciones) y Tarjetas empresariales.	<u>MMCHC</u> , CIOEC-CH, SEDAG, SNV, Actores municipales
	Ajuste a la oferta y demanda por municipio. Validación del proceso de implementación del desayuno escolar, actores involucrados y desafíos.	
Cuarto Encuentro (Noviembre 2003)	Consolidar la demanda y oferta ajustada municipales a nivel de Mancomunidad. Identificar los desafíos para el 2004. Entrega de modelos de pliegos de condiciones y contratos ajustados y acordados para el proceso de licitaciones. Consolidar mecanismos seguimiento y control social (comités impulsores). Entrega del proyecto de resolución a los concejos municipales donde el Desayuno escolar se reconoce como política municipal y mancomunada. Entrega a los alcaldes de los proyectos municipales de acuerdo a las demanda concertada Firma del Acuerdo de Villa Serrano para introducir en la planificación municipal recursos para el 2004.	<u>MMCHC</u> , CIOEC-CH, SNV, SEDAG, actores municipales

Fuente: Elaboración propia.

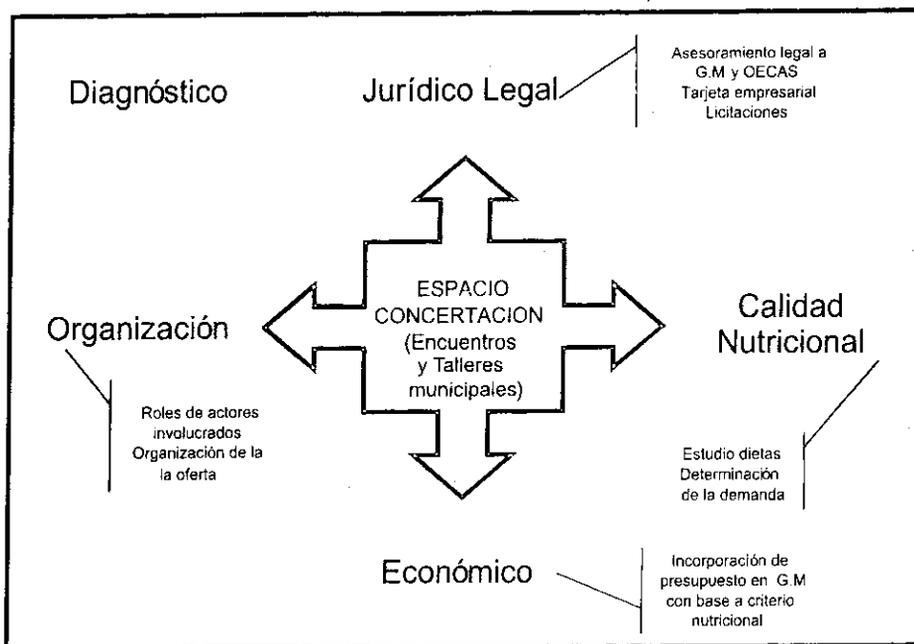
Para la gestión 2004, de acuerdo a los resultados obtenidos, la Mancomunidad dará seguimiento a los acuerdos concertados. Si bien, los espacios de concertación como los encuentros y talleres municipales eventualmente se organizarán, la institucionalidad creada en cada municipio (los comités impulsores) se constituye en el espacio de concertación reconocido.

IV.2 Generando un modelo conceptual para la concertación

A partir de la validación del diagnóstico del Programa de Desayuno Escolar, se generó un modelo conceptual que guió la definición de los temas de concertación entre los actores, las condiciones necesarias para iniciar el proceso de implementación del programa y los espacios de encuentro de los actores públicos y privados.

En el esquema N° 3 se puede observar el modelo conceptual resultado del ordenamiento y validación de los resultados del diagnóstico.

Esquema N° 3
Modelo conceptual para la concertación



Fuente: Mancomunidad Chuquisaca Centro. 2003.

Capítulo V

Resultados del proceso de concertación entre los actores

V.1 Determinación de la demanda y la oferta de productos locales

Bajo los objetivos de desarrollo económico establecidos en principio, un aspecto fundamental era determinar cuál sería la demanda de los gobiernos municipales, de manera que puedan proveer a los niños escolares alimentos complementarios a su dieta y de acuerdo a parámetros de calidad nutricional. Para ello, a través de una consultoría especializada se trabajó una propuesta que permitiera a los actores concertar dietas mejoradas y estandarizadas en términos de calidad nutricional y con una proyección de mediano plazo¹⁰.

En consecuencia, el alcance de la determinación de las dietas en cada uno de los municipios, en realidad constituirá, la demanda que durante los próximos años los actores sociales concertarán con los gobiernos municipales.

Para alcanzar los resultados se contó con la amplia participación de los actores involucrados en tres momentos claves: en el primer encuentro, donde se sensibilizó a los actores respecto a la importancia de la nutrición y se explicó el alcance de la consultoría, luego en los talleres municipales donde se presentó una primera versión de las alternativas de dietas y en el tercer encuentro fue donde se validó los resultados y se concertó la demanda y oferta.

Para la determinación de la dieta en cada municipio y el proceso de concertación se tomó como base la siguiente información:

(i) Criterios para la elaboración de las alternativas de dietas

- La utilización de alimentos producidos localmente, que toma en cuenta la producción actual y potencial de las OECAs y la de productores individuales.
- Uso de mezclas vegetales (cereales y leguminosas) que aportan proteínas vegetales de alto valor biológico, similares a las proteínas de origen animal¹¹.
- La dieta se adecua a patrones alimentarios propios de la zona, e introduce alimentos de alto valor nutritivo como parte de la adquisición de nuevos hábitos alimentarios, como mecanismo de educación alimentaria nutricional práctica.
- Uso de recomendaciones dietéticas de nutrientes según grupos de edad.
- Aporte de proteínas igual o superior al 20% del total de la dieta diaria¹².
- 200 días de provisión de alimentos, según el calendario escolar.

¹⁰SANCHEZ V. Libana. Consultoría "Determinación de las dietas para el desayuno escolar mancomunado." Financiado por la Mancomunidad Chuquisaca Centro con recursos del FOSIC-SNF 2003.
¹¹De acuerdo al perfil alimentario se ha determinado que la principal deficiencia nutricional en el área de la mancomunidad son las proteínas, originadas por el bajo consumo de proteínas animales y vegetales, dada la realidad de la región una combinación adecuada de cereales y leguminosas puede proveer de proteínas a los niños. Fuente: Consultoría Determinación de alternativas de dietas para el Desayuno Escolar Mancomunado. Sanchez V. Libana. (septiembre 2003) pp 11.
¹²De igual manera, de acuerdo a la edad y los requerimientos nutricionales se ha determinado que un mínimo del 20% debe ser la contribución a la dieta total (Fuente: ídem referencia 11)

(ii) Alternativas de dietas

Se identificaron 3 tipos de dietas de acuerdo a las costumbres y el perfil alimentario establecido para el área de la Mancomunidad. Estos son:

- (1) Dieta tipo ALMUERZO
- (2) Dieta tipo REFRIGERIO
- (3) Dieta que combina ALMUERZO y REFRIGERIO

La tercera opción no es la sumatoria de las dos primeras alternativas, más bien es una combinación de alimentos no procesados y transformados, lo cual tiene incidencia en el aporte nutricional y el costo de referencia. En la tabla No. 2 se observa las características de cada dieta.

Tabla No. 2
Principales características de las alternativas de dietas

Alternativa	Número de alimentos utilizados	Características de los alimentos	Aporte de nutrientes	Costo promedio de cada ración
(1) Almuerzo	22	La mayoría de los alimentos utilizados no son procesados	32%	0.38 Bs.
(2) Refrigerio	16	La mayoría de los alimentos utilizados han sido transformados en derivados	26%	0.62 Bs.
(3) Combinación de almuerzo y refrigerio	33	Se usan alimentos no transformados y otros procesados	28%	0.52 Bs.

Fuente: SÁNCHEZ Liliana. Consultoría "Determinación de las dietas para el desayuno escolar mancomunado". MMCHC. 2003

En el proceso de validación se recogieron diferentes percepciones del aporte nutricional de las alternativas. La mayor parte de los actores consideraban que la dieta tipo refrigerio es la de mayor aporte nutricional, lo cual no es absolutamente cierto por el perfil alimentario de los niños, además, los costos promedio de cada ración se percibían que eran menores que una dieta tipo almuerzo. Este proceso ha servido para que muchos actores cambien su percepción respecto a la concepción del desayuno escolar y hagan conciencia del alcance e importancia del mismo en el ámbito de la Mancomunidad.

En Anexo N° 7 se puede apreciar la lista completa de productos y/o alimentos por cada una de las alternativas identificadas. Cada alternativa de dieta incluye un menú cíclico de 10 días, cálculo del aporte de nutrientes y las ventajas y desventajas que implica la implementación de estas dietas¹³.

(iii) Volumen total de alimentos según dieta

Los volúmenes requeridos según el tipo de dieta se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla N° 3
Volumen total de alimentos según dieta por año para toda la Mancomunidad

Alimento	Almuerzo	Refrigerio	Combinación Almuerzo y Refrigerio
Amaranto	750 qq	132 qq (harina)	441 qq
Trigo	926 qq	1323 qq (harina)	9926 qq 661 qq (harina)
Quinoa	706 qq	441 qq (harina)	-.-
Poroto	441 qq	-.-	220 qq
Api	-.-	882 qq	441 qq
Queso	397 qq	441 qq	221 qq
Yogurt	-.-	121.716 litros	81.144 litros
Soya	397 qq	396 qq (harina)	176 qq 132 qq (harina)
Papa	1941 qq	-.-	1147 qq
Maní	441 qq	-.-	221 qq

Fuente: SÁNCHEZ Lilitana. Consultoría "Determinación de las dietas para el desayuno escolar mancomunado". MMCHC. 2003

En el supuesto de que todos los municipios acordaran una misma alternativa, los volúmenes demandados por cada alimento de producción local serían los mostrados en la tabla. Empero, el resultado del proceso de concertación ha tenido algunas modificaciones que serán mostradas más adelante.

La determinación del volumen requerido de alimentos, nos da una idea cabal de la demanda de productos que las OECAs y productores del área de la Mancomunidad pueden vender y, el tamaño del mercado que se está generando a partir del programa de Desayuno Escolar Mancomunado.

¹³Idem referencia II pp. 11-15

(iv) Costo total de los alimentos según alternativa para toda la Mancomunidad

Para la determinación del costo de referencia¹⁴ por ración se han tomado en cuenta los precios de mercado de Sucre y la región de la Mancomunidad. El costo total según la alternativa de dieta es resultado de multiplicar el costo por ración por el número de alumnos de la gestión 2003. Se puede observar en la tabla No. 4 el costo total según el tipo de dieta por cada municipio.

Tabla N° 4
Costo total de alimentos según alternativa para toda la Mancomunidad

Municipio	Población Escolar Total ¹⁵ (# alumnos)	Almuerzo Costo/ración 0.38 Bs.	Refrigerio Costo/ración 0.62 Bs.	Almuerzo y Refrigerio Costo/ración 0.52 Bs.
Sopachuy	1.880	142.210 Bs.	221.343 Bs.	176.157 Bs.
Tomina	2.156	163.087 Bs.	253.834 Bs.	202.018 Bs.
Alcalá	1.076	81.392 Bs.	126.684 Bs.	100.822 Bs.
El Villar	1.309	99.017 Bs.	154.116 Bs.	122.654 Bs.
Padilla	3.183	240.773 Bs.	374.752 Bs.	298.249 Bs.
V. Serrano	3.387	256.205 Bs.	398.771 Bs.	317.363 Bs.
Azurduy	2.946	222.846 Bs.	346.849 Bs.	276.042 Bs.
Tarvita	4.352	329.200 Bs.	512.386 Bs.	407.784 Bs.
TOTAL	20.289	1.534.731 Bs.	2.388.739 Bs.	1.901.088 Bs.

Fuente: SÁNCHEZ Liliانا. Consultoría "Determinación de las dietas para el desayuno escolar mancomunado". MMCHC. 2003

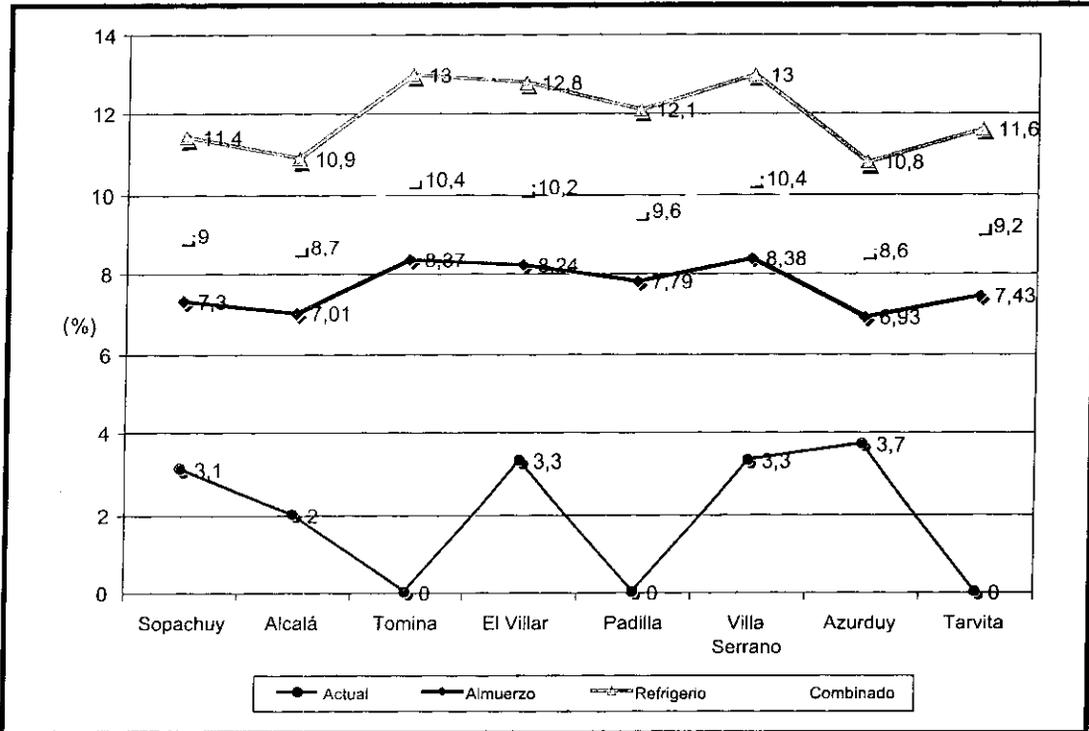
En el supuesto de que todos los municipios concertaran un solo tipo de dieta, el flujo de recursos hacia la región puede variar desde 1.5 millones hasta 2.4 millones de bolivianos, lo cuál nos da una idea del flujo de ingresos que se estaría generando para las familias que habitan en la Mancomunidad.

Para complementar el análisis del costo del desayuno escolar en cada uno de los municipios, se ha calculado la incidencia del costo total del desayuno escolar, según dieta, en el total de los recursos que reciben los municipios por coparticipación tributaria y recursos del HIPC II, tomando como base los recursos programados para el 2003. En el Gráfico No. 1 se puede observar que en la gestión 2003 la incidencia en los presupuestos municipales está alrededor del 3% del total de recursos recibidos. Si se toma en cuenta los costos de cada una de las alternativas, la incidencia en el caso de la dieta almuerzo está alrededor del 7.5%, para la dieta refrigerio 11% y para la dieta combinada 8.5%.

¹⁴El costo por ración es importante resaltar es de referencia, no implica que es el costo al que se comprará durante las próximas gestiones escolares. Dependerá de la variación de los precios de mercado.

¹⁵Fuente SEDUCA. Departamento de Estadística 2003

Gráfico No. 1
Incidencia del desayuno escolar según alternativa de dieta
sobre los recursos municipales



Fuente: SÁNCHEZ Liliana. Consultoría "Determinación de las dietas para el desayuno escolar mancomunado". MMCHC. 2003.

(v) La oferta de productos locales

La determinación de la oferta se ha establecido en dos momentos: por un lado, con la realización del Censo de OECAs, que mostró una oferta limitada a productos tradicionales; y por otra parte, en los encuentros y talleres municipales donde las OECAs han planteado su capacidad de oferta, más diversificada e incluyó a productores individuales que transforman productos como la leche, trigo y maíz.

La determinación de la demanda ha permitido dar una señal clara a los productores de los volúmenes de producción que se requieren y la calidad de los productos. Es así, que en el proceso de concertación se determinó la capacidad de oferta, obteniendo en primera instancia la oferta de cada OECA por municipio y luego la oferta agregada a nivel de Mancomunidad.

Esto ha permitido visualizar dónde existen excedentes de oferta o déficit, identificando de esta manera las oportunidades de negocios para las OECAs que tienen excedentes y pueden vender a otros municipios que no tienen oferta interna, generando de esta manera economías de escala para los productores. Por ejemplo, el caso de la manzana de Azurduy tiene una oferta suficiente para cubrir la demanda de toda la Mancomunidad.

Se ha podido observar que si bien las OECAs han comprometido la oferta de la mayor parte de los productos identificados, existe un alto riesgo de que:

- (i) No oferten los productos demandados al inicio del periodo escolar
- (ii) Por condiciones climatológicas no exista producción local suficiente
- (iii) Los precios de mercado externo a la Mancomunidad sean más atractivos y prefieran comercializar sus productos en esos mercados, pese a los acuerdos realizados anteriormente.

Para ello, es fundamental que en el pliego de condiciones se señalen claramente las garantías de seriedad y cumplimiento de la provisión de productos, de manera que ambas partes tengan seguridad jurídica. Un desafío para cumplir con la oferta es el grado de organización que puedan generar las OECAs, de manera que respondan en términos de calidad, precio y tiempo a la demanda que realicen los gobiernos municipales. En todo caso, si las OECAs de la Mancomunidad no pueden asegurar la oferta de productos, deberá abrirse la posibilidad de comprar productos externos, con criterios claros y transparentes, favoreciendo la producción nacional antes que el contrabando.

Es importante mencionar que la demanda real será más baja, por un lado, porque los padres de familia aportarán con algunos productos locales o para algunos gastos de operación y las propias escuelas promoverán la producción local de algunos productos (hortalizas principalmente) que son perecederos, y por otra parte, es posible que los municipios decidan no comprar todo lo planificado.

V.2 Concertación de la demanda y la oferta de productos locales

A partir de estas propuestas, los actores municipales involucrados concertaron la dieta para el desayuno escolar de cada municipio de la Mancomunidad tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Calidad nutricional, es decir, el porcentaje de aporte nutricional que desean contribuir a la alimentación de los niños y niñas escolares.
- b) Ventajas y desventajas de cada alternativa
- c) Condiciones jurídico legales
- d) Capacidad de oferta de las OECAs (disponibilidad de los productos)
- e) Capacidad técnica y organizativa de las OECAs

El resultado del proceso de concertación fue el siguiente:

MUNICIPIO	DIETA ELEGIDA ¹⁶
Villa Serrano	Almuerzo (se incorporó tojorí)
Padilla	Almuerzo
Alcalá	Almuerzo (se incorporó api)
Tomina	Almuerzo (se incorporó yogurt y queso)
Sopachuy	Almuerzo (se diferenció entre lo urbano y lo rural, además se incorporó yogurt, queso y api)
El Villar	Almuerzo (se incorporó api)
Tarvita	Almuerzo
Azurduy	Refrigerio (se incorporó manzana fresca)

Las dietas elegidas en la mayoría de los municipios representa, por una parte, un aporte nutricional del 32%, lo cuál es altamente significativo en términos nutricionales, por otro lado, el costo por ración es el más bajo y contribuye a la economía de los municipios, la oferta de productos está dentro de la capacidad de producción de las OECAs y los volúmenes de producción demandados son los más altos comparados a las otras alternativas de dietas.

Esto también representa que a partir de la compra por parte los gobiernos municipales de los productos concertados, se inyectará en la economía de la Mancomunidad aproximadamente 1.9 millones de bolivianos, sin tomar en cuenta la inversión complementaria que se generará con la implementación del programa del desayuno escolar, por ejemplo, mayor asistencia técnica a los productores, inversión en infraestructura de almacenamiento, equipamiento, etc.

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos que ha tenido incidencia en la concertación fue el tema económico. La mayor parte de los alcaldes está dejando la última decisión a las OTBs y comités de vigilancia, textualmente señalan algunos “... si la sociedad civil dispone que se destinen recursos suficientes para el desayuno escolar a cambio de algunos proyectos, el presupuesto para el desayuno escolar está asegurado en un 100%...”. Lo cuál implica que los comités de vigilancia cumplirán un rol importante en el momento de articular y negociar las demandas de las comunidades (OTBs).

Por las características de las dietas elegidas, aún cuando los actores en el momento de concertar consideraron las ventajas y desventajas, se deben generar otras condiciones y capacidades que en el momento de la implementación del Programa de Desayuno Escolar Mancomunado pueden significar limitantes. Algunas de estas condiciones están referidas a los siguientes aspectos:

¹⁶Cabe resaltar que la incorporación de nuevos productos en la dieta elegida ha sido resultado del ajuste realizado en los talleres municipales.

- Ciertos alimentos producidos en la zona no se consumen habitualmente (amaranto), o no se conocen las formas de preparación, por lo que se requiere un proceso previo de capacitación.
- Se requiere de personas entrenadas y encargadas exclusivamente de la preparación de los alimentos, lo cuál significa un costo que debe negociarse su financiamiento.
- Se requiere mayor tiempo para la preparación de este tipo de menú.
- Es necesario contar con un ambiente y equipo necesario para las preparaciones.
- Se debe considerar el costo del combustible.

V.3 Aspectos jurídicos legales

Con la agenda de trabajo elaborada, en el área jurídica-legal se identificaron demandas de asesoramiento y capacitación de los actores involucrados, concretamente de las



OECAs y gobiernos municipales, quienes intervendrán en los procesos de compra y venta de los productos de las dietas concertadas, y para ello, deben estar en el marco de las normas del sector público establecidas en la Ley SAFCO y sus reglamentaciones.

En ese sentido, se contrató los servicios profesionales de un abogado que brindó asesoramiento a estos actores. Los resultados alcanzados son los siguientes¹⁷:

- Las OECAs y los ocho gobiernos municipales han adquirido y/o consolidado sus conocimientos respecto a las normas básicas del SABS y conocen los procedimientos, lo que permitirá a las OECAs poder participar en las licitaciones y a los gobiernos municipales llevar adelante los procesos de licitación y adjudicación de manera eficiente y transparente en el marco legal de la Ley SAFCO.
- Los gobiernos municipales han firmado convenios con la operadora de la tarjeta empresarial (FUNDEMPRESA) para que ésta se otorgue a las OECAs presentes en la Mancomunidad. A partir de estos convenios, IDEPRO (operadora en Chuquisaca) y la Mancomunidad brindarán

¹⁷TOLAVI, Paul. Informe de Consultoría "Fortalecimiento Jurídico Legal dirigida a OECAs y Gobiernos Municipales de la Mancomunidad Chuquisaca Centro". Diciembre 2003

el servicio de la tarjeta empresarial¹⁸, superando una de las limitantes que tenían las OECA's para realizar ventas al Estado.

- Por otra parte, se han entregado a los gobiernos municipales modelos de licitaciones y contratos, de acuerdo a las características del Programa de Desayuno Escolar.
- El pliego de condiciones, el cuál define las características de los productos a licitar, se ha elaborado conjuntamente con los actores. Con el apoyo del SEDAG¹⁹ se determinará las cualidades reales físicas, químicas y bromatológicas de los productos concertados en las dietas, de manera, que los pliegos de condiciones sean elaborados de acuerdo a la realidad de la región.

Al finalizar el apoyo jurídico-legal a las OECA's y gobiernos municipales, en el informe de consultoría²⁰ se rescata importantes aprendizajes y conclusiones que se resumen de la siguiente manera:

- "... si bien la tarjeta empresarial es un instrumento legal que debe ser extendido por cada gobierno municipal, el D.S 26811, reglamentario a este instrumento legal, ha establecido todo un proceso burocrático, que ha limitado la extensión de este documento en gran parte de los municipios de Bolivia, a tal extremo que ni el 20% de los gobiernos municipales cumplen con esta atribución..."
- "... el trámite de extensión de la tarjeta empresarial, es contraria a la propia Ley del Diálogo Nacional, que en su art. 4 confiere atribución de otorgar este instrumento a los gobiernos municipales, documento que además debe ser considerado 'personería jurídica', estando por tanto incompleta la reglamentación, situación que debe ser subsanada para que la tarjeta empresarial no mantenga en situación de inferioridad a las OECA's. En consecuencia, los gobiernos municipales tienen competencia y capacidad para otorgar la tarjeta empresarial en sus municipios, los cuales se encargarán de los posteriores trámites de registro, inscripción y control de los datos, cercenando de esta manera la burocracia..."
- "... la tarjeta empresarial contiene evidentes elementos de distorsión, por un lado, ésta no representa personalidad jurídica, es solo un documento de inscripción al registro de comercio, que habilita al ejercicio del derecho al comercio solo con el Estado y no así con otros actores económicos, como es necesario para la exportación. Por otra parte, impone sanciones económicas a las asociaciones, asimilándolas a las ONG's u otro tipo de organizaciones, castigando con 15% a la propuesta económica de asociaciones con tarjeta empresarial, desconociendo a la organización campesina en su esencia solidaria. Como también la tarjeta empresarial limita la actividad comercial a solo 1 millón de bolivianos, sin razón alguna..."

Con el Compro Boliviano, (D.S. 27328) muchas de estas distorsiones están siendo revertidas y la tarjeta empresarial otorgará mayores posibilidades a los pequeños productores en general.

¹⁸Los municipios de la Mancomunidad Chuquisaca Centro, serán los primeros en el departamento de Chuquisaca, en entregar tarjetas empresariales, en Bolivia la mayor parte de las tarjetas han sido otorgadas a microempresas, por lo que también tiene relevancia a nivel nacional.

¹⁹El SEDAG, como parte de sus servicios, apoyará con la consultoría.

²⁰TRILLI Paul. "Informe de Consultoría: Fortalescimiento Jurídico Legal dirigida a OECA's y Gobiernos Municipales de la Mancomunidad Chuquisaca Centro". Diciembre 2003.

V.4 Censo de OECAs y mapeo institucional

Censo de OECAs

Otro resultado importante ha sido el Censo de OECAs que deriva también de la agenda de trabajo, donde se identificó la necesidad de conocer las características de las OECAs²¹. Se destaca en el Censo la presencia de 41 OECAs en todo el territorio de la Mancomunidad, de las cuales por lo menos el 50% serán las que provean de productos al programa de desayuno escolar durante la gestión 2004. Se espera que en los próximos años se incentive la formación de más OECAs para que participen en otras iniciativas de desarrollo económico.

Con el Censo de OECAs se detectaron las debilidades de éstas y sus demandas para fortalecerse. Esto ayudó en gran medida para aterrizar la propuesta y que no existan expectativas muy altas durante la gestión 2004, cuando se empieza a implementar el programa de desayuno escolar mancomunado. De igual manera, el Censo permitió que tanto las OECAs como los gobiernos municipales e instituciones, concerten acciones orientadas a su fortalecimiento.

Esta iniciativa del Censo de OECAs, sienta precedente en el rol que puede cumplir una Mancomunidad al generar información estratégica para la toma de decisiones, en temas de desarrollo económico. El desafío es darle continuidad al proceso de generación de información, actualizando periódicamente los datos de las OECAs y también ampliar la generación de información a otras variables socioeconómicas que muestren el desarrollo regional.

Mapeo Institucional

Se recogió información de la presencia institucional en el área de la Mancomunidad, y esto permitió conocer las intervenciones institucionales en los diferentes municipios, según los sectores y rubros productivos²². La información recopilada ha demostrado el grado de concentración en algunos municipios y la ausencia institucional en otros, como también el apoyo a determinados rubros productivos y la ausencia de apoyo a otros rubros con potencial productivo.

El próximo paso será concertar con las instituciones identificadas la visión común de desarrollo de la Mancomunidad y la estrategia de desarrollo económico, para que de ésta manera estos importantes actores orienten sus acciones en una sola dirección, por ejemplo, las instituciones puedan apoyar en iniciativas económicas como cadenas productivas, ferias agropecuarias especializadas, turismo, etc.

En pocas palabras, el propósito inicial de ambas acciones ha sido “conocer e identificar claramente qué actores privados y públicos tienen presencia en el territorio de la Mancomunidad y la naturaleza

²¹Mancomunidad Chuquisaca Centro. Censo de OECAs, 2003.

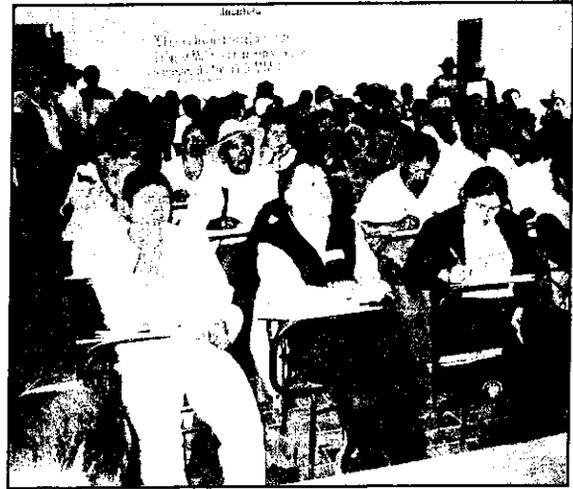
²²Mancomunidad Chuquisaca Centro. Mapeo Institucional, 2004.

de su intervención". De esta manera, será más fácil estructurar las redes de cooperación que impulsarán las iniciativas locales de desarrollo económico, entre ellas el Desayuno Escolar Mancomunado.

V.5 Incorporación en el POA Municipal.

Después de haber concertado la demanda, no podía quedar inconcluso el proceso si no se llegaba a los respectivos acuerdos o compromisos de programación presupuestaria de los municipios (POA-2004). Para ello, cada gobierno municipal cuenta con un proyecto del Desayuno Escolar Mancomunado, ajustado a cada municipio, el cuál servirá de respaldo para insertar en el POA Municipal 2004.

En el IV Encuentro se logró que se firmara entre todos los actores presentes el Acuerdo de Villa Serrano, en el cuál los actores se comprometen a "...implementar el Programa de Desayuno Escolar Mancomunado, respetando los acuerdos a los que se llegaron previamente....", como también, se comprometen a emitir una resolución de concejo municipal reconociendo la necesidad social del desayuno escolar y elevarla como política municipal y mancomunada.



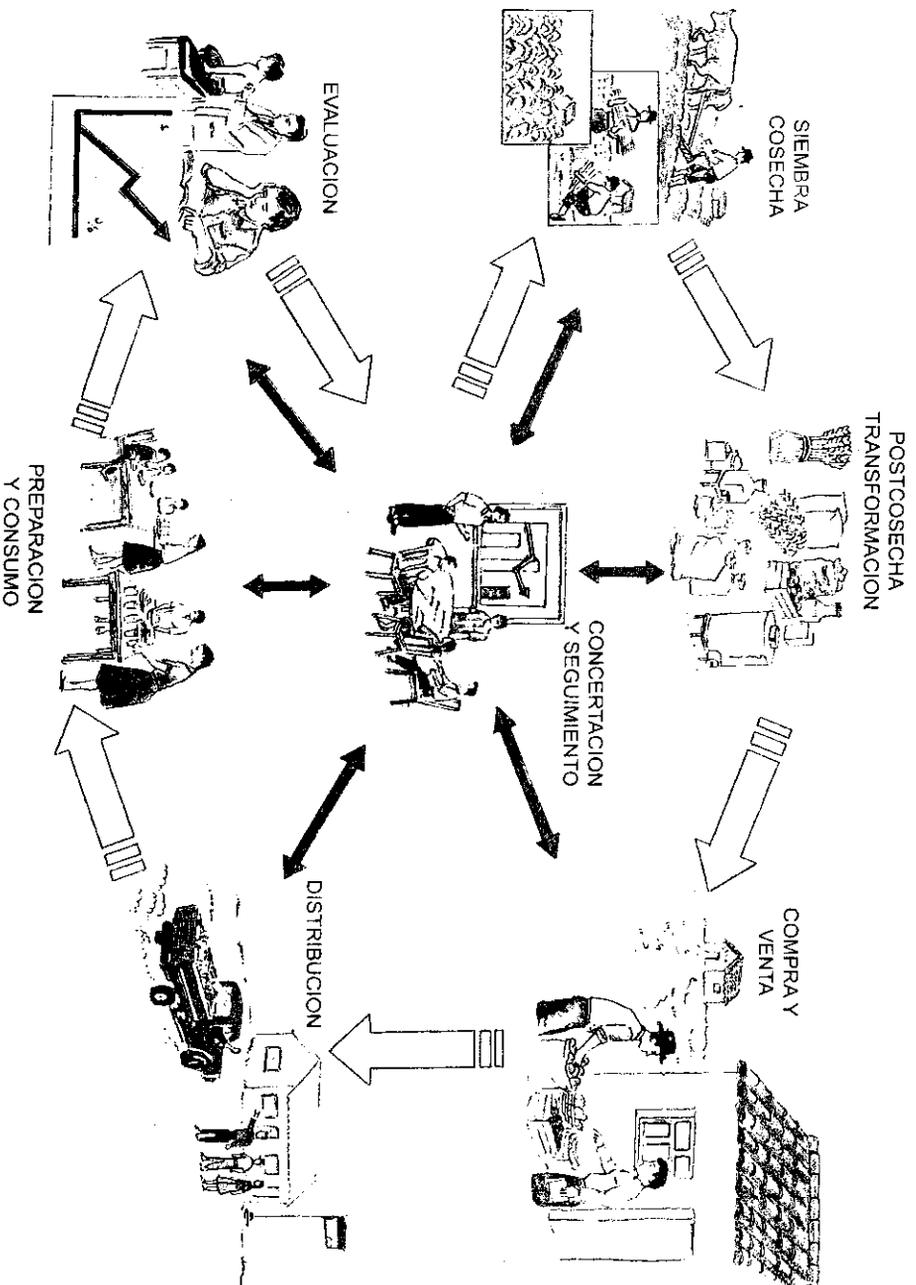
Hasta diciembre del año 2003, los gobiernos municipales habían insertado en sus POAs cerca de 700 mil bolivianos orientados al programa de desayuno escolar. Muchos de ellos, están gestionando recursos de contraparte para completar los recursos concertados anteriormente.

V.6 El proceso de implementación del Programa de Desayuno Escolar

Otro resultado importante del proceso de concertación entre los actores ha sido la construcción del proceso para la implementación del Programa de Desayuno Escolar Mancomunado.

En el esquema que sigue se puede observar este proceso que resume la implementación del Programa de Desayuno Escolar.

Esquema N° 4
Proceso de implementación del Programa del Desayuno Escolar en el ámbito de la
Mancunidad Chuquisaca Centro.



Fuente: Mancunidad Chuquisaca Centro. 2003.
Dibujo: Marcelino Trujillo

Cabe recordar que la experiencia desarrollada durante la gestión 2003, se ha concentrado en la generación de las condiciones básicas para desencadenar el proceso de implementación del programa, que se inició con la concertación de la demanda y oferta (ver fase de concertación en el centro del esquema), la cuál orientó a los productores en la toma de decisiones respecto a qué producir. En ese sentido, el proceso de implementación se iniciará con la producción y cosecha de los productos necesarios para las dietas concertadas, para luego continuar con las subsiguientes fases, hasta llegar al consumo de los alimentos por parte de los niños(as) escolares. El seguimiento es continuo y la evaluación es complementaria al proceso, la misma proveerá de información clave a los actores involucrados para que tomen decisiones respecto a acciones nuevas o correctivas que mejoren el programa.

Este esquema, es la esencia de lo que significará el desayuno escolar en el ámbito de la Mancomunidad como política mancomunada.

No obstante, este proceso plantea grandes desafíos. Se asemeja a una cadena conformada por varios eslabones, si tan solo uno llega a desprenderse o romperse, pierde su propósito como cadena. Por ello, los espacios de concertación generados en cada municipio son estratégicos para asegurar que todo el proceso sea impulsado por estas instancias municipales, resolviendo los problemas que se presenten, que se planifique de manera concertada las acciones necesarias y además se coordine sobre los servicios de apoyo que brindarán instituciones públicas y privadas. Serán los actores identificados en cada una de las etapas los responsables de llevar adelante el proceso.

Capítulo VI

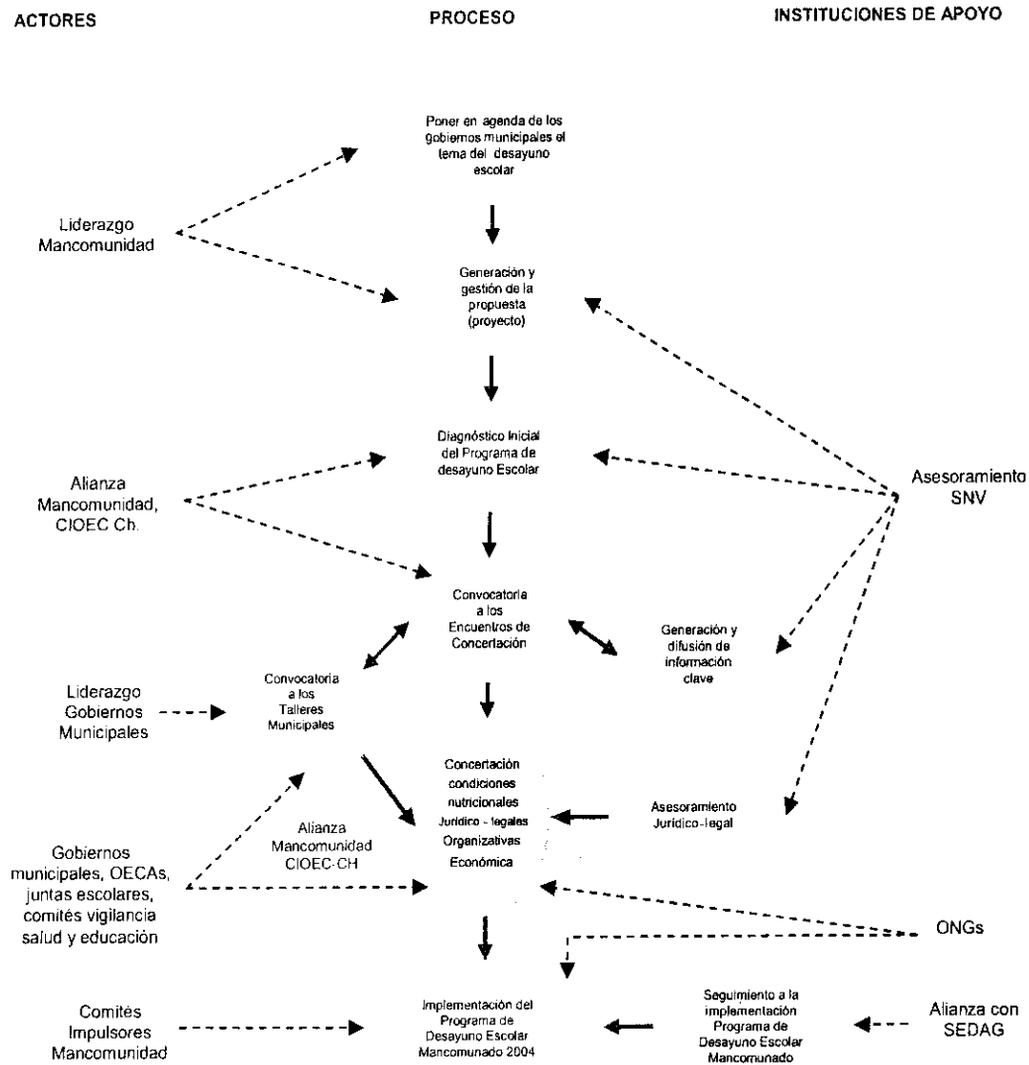
Roles y alianzas entre los actores públicos y privados

Durante el desarrollo de la experiencia del Desayuno Escolar Mancomunado, la determinación de roles y alianzas entre actores ha sido fundamental para asegurar un grado de efectividad y eficiencia en las intervenciones. La claridad con que fueron definidas las competencias y responsabilidades de cada uno de los actores, ha contribuido a un mejor relacionamiento entre los mismos, generando espacios de confianza y por ende de colaboración orientados a la consecución de un mismo objetivo. En efecto, para lograr una verdadera alianza entre los actores, un factor muy importante es el grado de confianza, reflejada en el cumplimiento de los compromisos y acuerdos realizados durante el proceso.

La estrategia utilizada para las alianzas se caracterizó, por un lado, por alianzas entre actores que comparten propósitos comunes y son representativos de otros actores del desarrollo (CIOEC-CH, MMCHC y SEDAG), y por otra parte, entre actores que son el núcleo para la promoción del desarrollo económico y que buscan también objetivos comunes (Gobiernos municipales y OECAs).

En un intento de resumir los roles y alianzas que se han establecido alrededor de esta iniciativa de desarrollo económico, se pueden apreciar en el esquema No. 5 los liderazgos y alianzas entre los actores involucrados y el apoyo de instituciones, durante el proceso de generación de condiciones previas a la implementación del Programa del Desayuno Escolar Mancomunado.

Esquema N° 5 Evolución de los liderazgos y alianzas de los actores públicos y privados



Fuente: Elaboración propia. 2004

En el esquema se puede observar en cada óvalo el proceso con las etapas y actividades llevadas a cabo durante la gestión 2003, como también el liderazgo y alianzas de los actores involucrados y el apoyo recibido de las instituciones en las diferentes etapas del proceso. En ese marco se han desarrollado los roles de los diferentes actores que a continuación se describen.

VI.1 Rol y liderazgo de la Mancomunidad Chuquisaca Centro

El liderazgo asumido por la Mancomunidad, como entidad de los gobiernos municipales, ha sido desde un principio resultado del mandato de su directorio, que definió el rol de liderazgo y articulación de



los actores orientados a la promoción del desarrollo económico en el territorio de la Mancomunidad. Un factor que ha favorecido en la definición del rol de la Mancomunidad, es contar con un plan estratégico mancomunado, que delinea los objetivos y compromisos a mediano y largo plazo, a partir de los cuales se establecieron vínculos de trabajo conjunto con otros actores públicos y privados y se negociaron acciones orientadas hacia el desarrollo de la Mancomunidad.

Por otra parte, el hecho de que la Mancomunidad está integrada por gobiernos municipales que tienen competencias para coordinar con los actores locales de su jurisdicción, le otorga a ésta la capacidad de convocatoria para articular a los actores públicos y privados que tienen presencia en el ámbito de la misma.

Es así que el liderazgo de la Mancomunidad durante el proceso ha sido permanente, respetando en todo momento la autonomía de sus gobiernos municipales. En principio asumió el desafío para insertar en la agenda de los municipios el tema del desayuno escolar, e inmediatamente el equipo técnico de la Mancomunidad preparó y gestionó la propuesta.

La Mancomunidad estableció alianzas con otras organizaciones representativas de los actores económicos de la Mancomunidad. A través de un convenio específico entre la Mancomunidad y CIOEC-CH, se encaminaron un conjunto de actividades y se compartieron recursos económicos, técnicos y

materiales para organizar los diferentes eventos que significaron el proceso de concertación de la iniciativa del desayuno escolar.

Es importante destacar que la experiencia desarrollada ha permitido a la Mancomunidad fortalecer el rol definido, puesto que tanto las organizaciones sociales de base como instituciones valoraban la generación de espacios de encuentro y concertación, que articulaban a los actores públicos y privados.

VI.2 Liderazgo de la CIOEC Chuquisaca.

La Cámara de OECAs de Chuquisaca ha cumplido también un rol de liderazgo desde la perspectiva de ser una instancia representativa del sector privado a nivel de las OECAs y reconocida en el ámbito departamental, en la Mancomunidad son varias OECAs que están afiliadas a esta instancia y la información que se ha brindado durante los procesos de concertación ha permitido un acercamiento entre ellas y la Cámara.

En ese sentido, CIOEC ha ejercido un rol orientador y de fortalecimiento de las OECAs en sus capacidades organizativas, jurídico-legales y de gestión. Se espera que a partir de esta experiencia pueda liderizar la conformación y el funcionamiento de una red de cooperación que involucre a las instituciones que brindan apoyo a las OECAs.



Indirectamente, las acciones de representación a nivel nacional, realizadas conjuntamente con CIOEC Bolivia, han permitido que las OECAs de todo el país sean reconocidas como el componente económico de la estrategia de reducción de la pobreza (Art. 3 Ley del Diálogo) y como la instancia asociativa capaz de generar ingresos y empleo en el área rural.

VI.3 Rol de los gobiernos municipales

Con la Ley de Participación Popular, el Gobierno Municipal se ha constituido en el principal promotor del desarrollo a nivel local, de ahí que el rol que le toca desempeñar en la promoción del desarrollo económico y social es determinante, con la aplicación de estrategias y actividades concretas, en el marco de sus atribuciones y competencias.

En ese sentido, en la experiencia del programa de Desayuno Escolar Mancomunado, los gobiernos municipales han sido actores claves junto con las OECAs, en la concertación y generación de las condiciones básicas, identificadas en el modelo conceptual (Ver esquema No. 3), para la implementación del Programa de Desayuno Escolar Mancomunado.

La implementación del Programa para las próximas gestiones (mediano y largo plazo), requerirá de los gobiernos municipales un esfuerzo mayor que implica ejecutar obras de apoyo a la producción (infraestructura)²³; complementar la inversión de sectores privados o incentivar la inversión privada con resoluciones municipales de apoyo en el marco tributario, organizativo, etc.

En cuenta a, en la promoción productiva puede articular y/o intermediar con instituciones de servicios empresariales para asistencia técnica especializada, provisión de insumos, líneas de crédito y otros a través de la Mancomunidad.

Es importante señalar que la alianza entre gobiernos municipales y OECAs tiene un carácter histórico en el ámbito de la Mancomunidad. Antes los procesos de planificación sólo consideraban a las organizaciones sociales, pero con esta alianza los actores económicos son parte de la planificación participativa.

VI.4 Rol de las OECAs y organizaciones de mujeres

Organizaciones Económicas Campesinas

Las OECAs constituyen el núcleo de la propuesta de desarrollo económico mancomunado, por diferentes razones que están vinculadas a la principal actividad de sus asociados: la producción agropecuaria. Como señala Liliana Sanchez²⁴, un elemento sensible de la seguridad alimentaria es la disponibilidad de alimentos en cantidad y calidad suficientes para cubrir las necesidades de la población. En este marco la implementación del Programa de Desayuno Escolar permitiría utilizar, en forma inmediata, la producción local actual y, en el mediano plazo, orientar la producción (agregando valor económico a la misma) del principal sector económico productivo de los municipios y la Mancomunidad el sector agropecuario).

En este sentido, el rol de las OECAs en principio se ha limitado a participar durante el proceso de concertación, constituyéndose en interlocutor en la gestión del desarrollo económico. Empero, durante la implementación del Programa de Desayuno Escolar el rol que tendrán será el de dinamizar la producción y oferta de productos con calidad y cantidad suficientes.

²³YLAR, Roberto. *Las Organizaciones Económicas Campesinas y su participación en el desarrollo económico municipal*. SVT. Sucre. 2002.

²⁴SANCHEZ, Liliana. *Informe Consultoría "Determinación de alternativas de diseño para el Desayuno Escolar Mancomunado"*. Septiembre 2003.

Sin embargo, para mejorar la participación de las OECAs, en función de los objetivos propuestos, se debe consolidar el funcionamiento de cada una de ellas. Por lo que el efecto indirecto del Programa de Desayuno Escolar a las OECAs, será el fortalecimiento de su rol como interlocutor en la gestión del desarrollo local y mancomunado.

Por otra parte, las OECAs tendrán que generar mecanismos que les permitan incrementar el número de asociados y, por otro lado, mejorar los mecanismos de información con otros productores de la misma Mancomunidad para generar economías de escala y un tejido empresarial sólido y articulado.

Con estas acciones se podría superar, por un lado, que *“los gobiernos municipales hasta la gestión 2002 no han proyectado e incentivado la participación de las organizaciones económicas de productores en los procesos económico sociales, por esta razón, son pocas las OECAs que en la actualidad participan en el mercado local con la oferta de sus productos”*, y por otra parte, superar *“la creciente indiferencia por parte de las OECAs o productores para asociarse y participar específicamente en los programas de desayuno escolar²⁵...”*.

Organizaciones de mujeres

De acuerdo al Censo de OECAs (2003), existen organizaciones de mujeres en los municipios que conforman la Mancomunidad, que realizan actividades de diversa naturaleza; una de ellas es la producción hortícola, que está considerada en el Programa de Desayuno Escolar. Durante el proceso de concertación su participación ha sido continua y ha representado para ellas un desafío para diversificar los rubros de producción, especialmente la transformación de materia prima (por ejemplo: el api).

Algunas OECAs están conformadas exclusivamente por mujeres, como APAMA en el municipio Alcalá y AMULIPA en el municipio Padilla. Estas organizaciones generan ingresos alternativos para las mujeres y contribuyen a una participación más activa y efectiva de las mujeres en las decisiones y acciones relativas al desarrollo local; acciones que redundan en contribuir y promover la condición y posición de las mujeres en el nivel local.

Además de lo mencionado para las OECAs, las organizaciones de mujeres pueden jugar un rol importante en la educación alimentaria - nutricional de las familias de las comunidades cuyos efectos directos pueden ser la introducción de nuevos alimentos de alto valor nutritivo a la dieta diaria familiar, la adquisición de hábitos positivos de alimentación y nutrición en la población.

²⁵SERRUDO, Santiago. Informe Consultoría “Diagnóstico Programa Desayuno Escolar”, 2003.

VI.5 Rol de los Comités de Vigilancia y Juntas Escolares

Comités de Vigilancia

Otro actor de importancia en el quehacer del desarrollo local, es el Comité de Vigilancia que tiene un relacionamiento directo con el Programa de Desayuno Escolar. Durante el proceso, los comités de vigilancia han participado en los diferentes encuentros y espacios de concertación, constituyéndose en los vigilantes y el aval de los acuerdos realizados entre los gobiernos municipales y las OECAs.

En la última etapa, es decir, en la inscripción de los recursos en el POA, su rol ha sido muy importante puesto que a través de los Comités de Vigilancia y la representación de las juntas escolares, se ha articulado la demanda social y asegurado la inserción del Programa de Desayuno Escolar en los respectivos POA municipales. La participación de los Comités de Vigilancia desde un principio, de alguna manera ha permitido que los mismos estén concientes y manejen información estratégica para el momento de articular la demanda e inscribirla en el POA municipal.

A partir de la implementación del Programa de Desayuno Escolar, su rol también será el de promover el control de los recursos económicos que se destinan al mismo, como también apoyar las gestiones ante organizaciones externas para incrementar las fuentes de financiamiento para la aplicación y mejoramiento del Programa de Desayuno Escolar.

Junta Escolar

La Junta Escolar, encargada del traslado, preparación y distribución de los alimentos jugará un rol preponderante en el momento que se implemente el programa de desayuno escolar. La organización del mismo en cada unidad educativa dependerá, en gran medida, de las fortalezas que tengan los directivos de las juntas escolares, que en coordinación con los profesores garantizarán el consumo adecuado de los alimentos.

VI.6 Rol de los Comités Impulsores del programa de desayuno escolar

Los Comités Impulsores, se han conformado como resultado de un análisis de los desafíos que implica implementar todo el proceso del desayuno escolar en el ámbito de cada municipio. Los actores que participan de esta instancia representan a los diferentes sectores, estableciendo un equilibrio en el momento de concertar. Participan Gobierno Municipal, OECAs, Comités de Vigilancia, sectores de educación y salud, central provincial y subcentralías.

Los propios actores determinaron crear esta instancia específica para el desayuno escolar, sin excluir que en el municipio puedan funcionar otras instancias de concertación como el DILPE o CODEL.

Estos comités promoverán el funcionamiento de las redes de colaboración entre los actores, de manera que los problemas que se presenten se resuelvan a través de este mecanismo de articulación y concertación y además se planifique los servicios de apoyo al programa de desayuno escolar.

En estos comités no existe una estructura formal, su rol está orientado a velar por el funcionamiento de todo el Programa de Desayuno Escolar. La Mancomunidad podrá cumplir su rol de articulador de los comités existentes en la Mancomunidad y coordinar acciones para que el desayuno escolar tenga carácter mancomunado.

VI.7 Rol de los sectores de educación y salud

Sector educación

Mediante Ley se ha establecido que los programas de desayuno escolar son parte del servicio educacional, en los municipios. En ese sentido, el rol del sector educación es asegurar que los gobiernos municipales provean del desayuno escolar en sus distritos. En la experiencia del Desayuno Escolar Mancomunado, su participación se ha dado en los procesos de concertación y planificación.

Por otra parte, a través del personal docente en las escuelas se garantizará la calidad de los productos para su preparación y el adecuado consumo de los mismos. La interrelación de los profesores con las juntas escolares es fundamental, para la eficiente organización y distribución de los alimentos en las escuelas de la Mancomunidad.

Sector salud

El sector salud, a través de sus diferentes mecanismos y servicios, cumple un rol activo en la prevención y recuperación de la salud, lo cuál tiene efectos directos en una mejor utilización de los alimentos y con lo cual mejora el estado nutricional. De esta forma, el sector salud es un actor fundamental en el control y vigilancia del impacto del desayuno escolar con el programa de control de crecimiento y desarrollo, o con la implementación de un sistema mancomunado de vigilancia nutricional.

VI.8 Rol de las instituciones de apoyo

El rol de las instituciones ha sido y será fundamentalmente de apoyo al desarrollo económico local y también al desayuno escolar, evitando cumplir un rol de asistencialismo y protagonista del desarrollo. El marco institucional en la Mancomunidad, compuesto por organizaciones no gubernamentales, instituciones privadas de desarrollo social, fundaciones y otras involucradas en la construcción del de-

sarrollo local, se caracteriza por la presencia de muchos años en la zona y con una experiencia amplia de trabajo con diversos sectores de la población a través de la implementación de diversos programas, proyectos y actividades sectoriales e intersectoriales de desarrollo.

En el marco del programa de desayuno escolar, el rol de las instituciones está orientado a coordinar acciones con OECAs, sector salud, sector educación, gobierno municipal y organizaciones de mujeres para la asistencia técnica, capacitación, fortalecimiento organizacional, inversión productiva, servicios empresariales y asesoría. Para ello, es importante que se formen redes de colaboración donde el desayuno escolar sea el objetivo en común.

Capítulo VII

Balance de los factores de éxito y riesgo de la experiencia

En la tabla N° 5 se presenta un balance de los factores de éxito y de riesgo

Tabla N° 5

Variables	Factores de Exito	Factores de Riesgo
Visión estratégica	<p>Plan Estratégico define la visión y los compromisos de acción con relación al desarrollo económico.</p> <p>Se identificaron objetivos de desarrollo económico para implementar la iniciativa del desayuno escolar.</p> <p>Se definió un modelo conceptual para el proceso de creación de condiciones y un proceso para la implementación del mismo programa de desayuno escolar.</p> <p>Formación de alianzas estratégicas entre los actores con objetivos compartidos.</p>	<p>Influencia político partidaria con miras a las elecciones municipales 2004 relegue la iniciativa frente a obras de infraestructura física y social</p> <p>Los municipios continúen implementando proyectos aislados y no procesos de desarrollo económico.</p>
Roles de la mancomunidad	<p>Existió una definición clara del rol y enfoque de la mancomunidad.</p> <p>Liderazgo de la mancomunidad reconocido por los actores</p>	<p>Mancomunidad no continué su rol de liderazgo o pierda reconocimiento por parte de los actores territoriales e institucionales.</p> <p>Directorio no impulse la iniciativa del desayuno escolar.</p>
Instrumentos y Metodologías	<p>Diagnóstico inicial que motivó el análisis y reflexión de la problemática en la mancomunidad respecto al desayuno escolar.</p> <p>Se construyó de manera concertada una Agenda de trabajo orientada a la construcción de las condiciones básicas para que se implemente la iniciativa del desayuno escolar a partir de la gestión 2004.</p> <p>Se genero y transfirió información clave para la toma de decisiones (Censo OECAs, consultoría de dietas alimentarias, capacitación y asistencia técnica jurídico legal)</p>	
Participación actores y concertación	<p>Se identificaron los actores núcleo de la iniciativa.</p> <p>En el proceso se clarificaron roles de los diferentes actores.</p> <p>Se crearon espacios de participación y concertación (Encuentros mancomunados y talleres municipales).</p> <p>Involucramiento gradual de los actores al proceso.</p> <p>Institucionalización de la participación y concertación a través de los Comités Impulsores en cada municipio.</p>	<p>Débil y desarticulado tejido empresarial no pueda responder a la demanda de productos de los gobiernos municipales.</p> <p>Se implemente.</p> <p>Visión institucional frente a visión de la mancomunidad (actores)</p> <p>Rivalidad entre actores por intereses políticos, institucionales y/o personales.</p>
Recursos	<p>Recursos económicos externos y técnicos para cumplir el rol de la mancomunidad e impulsar la iniciativa.</p> <p>De acuerdo a la Ley de Municipalidades, Gobiernos municipales deben invertir recursos en desarrollo económico.</p>	<p>Inversión de recursos no sea suficiente para cumplir con los requerimientos de calidad nutricional.</p> <p>Inversión recursos se reduzcan frente a flujo de donaciones de alimentos</p> <p>Mancomunidad no destine recursos técnicos y económicos para seguir promoviendo y apoyando la iniciativa.</p>

Capítulo VIII

Conclusiones generales

a) *Políticas públicas para el Desarrollo Económico Local*

Con la experiencia desarrollada se ha logrado profundizar en la práctica la construcción de políticas públicas mancomunadas y municipales desde lo local y de manera concertada, definiendo agendas, acuerdos, creando condiciones para la implementación del Desayuno Escolar Mancomunado. Aunque desde el Gobierno central todavía no existe el sustento suficiente para apoyar este tipo de políticas.

La normativa legal existente apoya en cierta medida la propuesta desarrollada, no obstante, es necesario ajustar las leyes y políticas nacionales que fomenten el desarrollo económico local. En ese sentido, la experiencia del desayuno escolar en la Mancomunidad aporta con insumos metodológicos e información estratégica para formular políticas.

b) *Gestión Municipal*

A través de esta iniciativa se pudo confirmar que la gestión municipal no sólo es responsabilidad del gobierno municipal, más bien, es resultado de la interacción de los diversos actores que mediante su participación tomaron decisiones, concertaron, y llegaron a acuerdos comunes, mejorando, sin lugar a dudas, la gobernabilidad en los municipios y la participación de las organizaciones sociales y económicas.

c) *Fortalecimiento de actores locales*

Con el proceso desarrollado, se ha profundizado y aclarado los roles de los actores, estableciendo competencias y responsabilidades respecto al desayuno escolar. No obstante, algunos actores han demostrado también debilidades en cuanto a capacidades para cumplir sus roles. Es necesario dar continuidad al fortalecimiento de los actores locales.

Se confirma la viabilidad de formar redes de cooperación, entre actores, para impulsar iniciativas de desarrollo económico local con productos locales; basadas éstas en una visión compartida u objetivos comunes. En efecto, es posible construir redes de colaboración mientras él o los objetivos sean claros, compartidos y de interés de los actores.

Una condición para la creación de redes de actores es la confianza, factor fundamental para los procesos de concertación. En ese sentido, el proceso llevado a cabo ha durado casi diez meses, donde gradualmente se ha creado un nivel de confianza entre los actores de la Mancomunidad.

Parte del fortalecimiento han sido las alianzas y liderazgos generados a través de esta experiencia, con resultados de aprendizaje muy valioso para los actores involucrados.

d) *Visión estratégica del desarrollo*

El enfoque de desarrollo económico que ha asumido la Mancomunidad representa una oportunidad para que los actores locales se aglutinen y de manera concertada construyan su territorio. Por ello, la iniciativa del desayuno escolar, por su carácter multisectorial, favoreció para que en el proceso se involucren una diversidad de actores y se genere un interés común.

La experiencia del desayuno escolar está afirmando, en la práctica, que las Mancomunidades representan estratégicamente una instancia en la que el desarrollo económico puede ser viable de manera mancomunada, presentando mejores condiciones en términos de eficiencia e impacto en comparación a municipios que encaran el desarrollo de manera aislada, sin contar con los suficientes recursos y potencialidades.

Finalmente, implementar este enfoque de desarrollo responde a procesos con una visión de mediano a largo plazo y no a proyectos aislados y de corto plazo. En ese sentido, existen desafíos que deben encararse de manera conjunta, donde la Mancomunidad tiene un rol fundamental de articular estas acciones hasta alcanzar un capital social fortalecido, capaz de impulsar el proceso de desarrollo económico en el ámbito de la Mancomunidad.

En otras palabras, esta experiencia no debe acabar aquí, más bien el reto es hacer realidad todos los acuerdos y que los actores puedan alcanzar una visión de desarrollo en el mediano plazo.

Anexos

ANEXO No. 1
POBLACIÓN EN SITUACION DE POBREZA SEGÚN MUNICIPIO DE LA
MANCOMUNIDAD CHUQUISACA CENTRO

Municipio	Porcentaje de Pobres			Población Total Censo 2001	No pobres		Pobres		
	Censo 1992	Censo 2001	Diferencia en %		Necesidades Básicas Satisfechas	Umbral de Pobreza	Pobreza Moderada	Indigencia	Marginalidad
Chuquisaca	79.8	70.1	(9.7)	531.522	70.784	82.600	150.313	177.779	31.780
Azurduy	96.7	94.3	(2.4)	11.349	201	433	1.753	6.481	2.278
Tarvita	99.1	97.9	(1.2)	15.166	24	282	2.097	9.926	2.550
Padilla	93.3	86.9	(6.4)	12.562	295	1.309	5.538	5.128	0
Tomina	97.3	94.6	(2.7)	9.060	102	368	3.568	4.698	0
Sopachuy	94.3	91.0	(3.2)	7.241	147	484	1.604	4.330	470
V. Alcalá	96.2	86.0	(10.2)	4.034	175	380	1.768	1.647	0
El Villar	97.9	95.9	(2.1)	4.585	38	146	1.917	2.531	0
V. Serrano	93.5	83.8	(9.8)	12.277	680	1.241	3.792	6.006	115
MMCHC	96.0	91.3	(4.7)	76.274	1.662	4.643	22.037	40.747	5.413

Fuente: Elaboración propia en base al Censo 2001. Mapa de Pobreza. INE. 2001

ANEXO No. 2

DATOS COMPARATIVOS POR REGIONES SEGÚN CULTIVOS IMPORTANTES
Superficie (Has.) y Producción (TM.)

SUREGIÓN		PAPA	MAIZ	TRIGO	CEBADA	MANI	AJI
SUBREGIÓN I CHUQUISACA NORTE	Oropeza (Has) (TM)	1.085 8.898	808 1.262	932 704	0 0	0 0	0 0
	Yamparaez (Has) (TM)	1.647 9.307	3.917 6.117	1.613 1.111	2.414 1.689	0 0	0 0
	Zudañez (Has) (TM)	1.562 10.879	3.192 5.059	4.042 3.460	3.265 2.632	198 146	0 0
	Total (Has) (TM)	4.294 29.084	7.917 12.438	6.587 5.275	5.679 4.321	198 146	0 0
SUBREGIÓN II CHUQUISACA CENTRO	B. Boeto (Has) (TM)	84 599	14 163	0 0	0 0	663 662	39 80
	Tomina (Has) (TM)	1.840 12.380	4.486 6.887	1.262 1.340	0 0	2.267 2.546	897 1.776
	Azurduy (Has) (TM)	1.084 6.452	3.110 3.685	1.175 856	1.762 1.277	s/d s/d	s/d s/d
	Total (Has) (TM)	3.008 19.431	7.700 10.735	2.437 2.196	1.762 1.277	2.930 3.208	965 1856
SUBREGIÓN III CHUQUISACA SUR	Nor Cinti (Has) (TM)	1.397 18.404	4.942 12.398	2.192 1674	4.327 3221	0 0	0 0
	Sud Cinti (Has) (TM)	1.191 8.843	8.549 15.702	1.322 91	2.566 1.773	33 31	19 34
	Total (Has) (TM)	2.588 27.247	13.491 28.100	3.514 2.591	6.893 4.994	33 31	19 34
SUBREGIÓN IV	Hernando Siles (Has) (TM)	0 0	7.030 13.824	0 0	0 0	836 868	123 243
SUBREGIÓN V	Luis Calvo (Has) (TM)	0 0	2.827 5.061	0 0	0 0	338 280	152 276
TOTAL CHUQUISACA (Has) (TM)		10.025 75.767	38.965 70.158	12.538 10.062	14.334 10.592	4.335 4.533	1.259 2.409

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Estratégico Mancomunidad Chuquisaca Centro. Año 2000

ANEXO No. 3
ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES CON PRESENCIA EN LA
MANCOMUNIDAD CHUQUISACA CENTRO

TIPO DE INSTITUCION	NOMBRE	NATURALEZA
Instituciones Privadas	1. CARITAS Sucre	En términos generales, son aquellos que se caracterizan por: * son no gubernamentales, entonces no se rigen por la normativa del sector público, mas bien por el Código Civil y de Comercio. * orientadas al desarrollo rural apoyando a los sectores marginados y empobrecidos. * pueden tener actividades lucrativas pero en el marco de objetivos sociales. * sus recursos provienen de fuentes externas (cooperación internacional) y/o de aportes propios de sus asociados.
	2. Fundación Intercultural. NOR-SUR	
	3. Fundación Indígena Amauta	
	4. CARE - Bolivia	
	5. Fundación PROINPA	
	6. Fundación Valles (FDTA)	
	7. Fundación ACLO	
	8. PRODECO	
	9. CEDEC	
	10. ATICA	
	11. Fundación Post Cosecha	
	12. Cooperativa San Roque	
	13. COSAL	
	14. ANED	
	15. AGROCENTRAL	
	16. APT-Chuquisaca	
Instituciones Meso	17. UNISUR	Son aquellos que agrupan a otras de su misma naturaleza, públicas y/o privadas tienen como finalidad representar a sus asociados y brindarles servicios. Se constituyen en un nexo entre el nivel micro (productores, gobiernos municipales, ONG) y en el nivel macro Poderes del Estado).
	18. AMDECH	
	19. CIOEC-CH	
Instituciones Públicas	20. SEDAG	Son aquellas organizaciones que pertenecen a uno de los poderes del Estado, pueden estar descentralizadas y/o desconcentradas. Sus recursos provienen del Tesoro General de la Nación o fuentes de cooperación bilateral y/o multilateral.
	21. PMA	
	22. PRONAR	
	23. PASA	
	24. PADER COSUDE	

ANEXO No. 4
CARACTERISTICAS DE LA PROVISION DEL DESAYUNO ESCOLAR
GESTION 2001-2002

MUNICIPIO	MODALIDAD COMPRA	PRODUCTOS	FINANCIAMIENTO
Villa Serrano	Licitación	Api+tarwi Tojorí+Leche Chocolate+Leche Galletas	HIPC II
Tomina	Cotizaciones	Harina trigo Manteca Api Sal Azúcar	HIPC II
Azurduy	Cotizaciones	Azúcar Leche en polvo Harina trigo Manteca Api morado Quinoa Levadura	HIPC II
Padilla	Cotizaciones	Azúcar Leche en polvo Api morado Cocoa	HIPC II
Sopachuy	Cotizaciones Invitación Directa	Yogurt Harina trigo Api morado Naranja Plátano Tostado Chocolate Azúcar Arroz Fideo Cocoa Manteca Sal Levadura	HIPC II

ANEXO No. 5

AGENDA DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL DESAYUNO ESCOLAR MANCOMUNADO

○ **CALIDAD NUTRICIONAL**

ACCIONES ¿Qué hacemos?	MEDIOS ¿Cómo lo hacemos?	ACTORES ¿Quién lo hace?	TIEMPO ¿Cuándo se hace?
Estudio de calidad nutricional de los productos para el desayuno escolar. Determinación de alternativas de dietas.	Consultoría Publicación del estudio	MMCHC	Hasta septiembre
Identificar los productos de las OECAs (oferta actual y potencial).	Censo de OECAs.	MMCHC CIOEC	Hasta mayo
Analizar calidad de los productos de las OECAs y los productos importados.	Consultoría.	MMCHC	Hasta diciembre
Determinar la demanda de los municipios.	Información detallada y actualizada de número de alumnos, costo ración, presupuesto.	Gobiernos municipales, directores distritales de educación	
Productos locales certificados.	Control interno permanente OECAs.	Gobierno municipal, sector salud y OECAs	Permanente

○ **ORGANIZACIÓN**

ACCIONES ¿Qué hacemos?	MEDIOS ¿Cómo lo hacemos?	ACTORES ¿Quién lo hace?	TIEMPO ¿Cuándo se hace?
Fortalecer a las Organizaciones productivas	Capacitaciones Asistencia técnica brindada por el municipio Concertar reuniones interinstitucionales	Técnicos Gobierno Municipal, ONGs, e instituciones de salud pública	A partir de Junio Permanente los otros años.
Mejorar comunicación entre municipalidades y OECAs (CODEPES)	Reuniones de coordinación OECAs y Alcalde Reuniones Comité Vigilancia	Gobierno Municipal y Comités de Vigilancia	Hasta diciembre
Buscar alianzas entre OECAs a través de la CIOEC-CH		MMCHC CIOEC-CH	Hasta diciembre
Fortalecer la comercialización en las OECAs Organizar la oferta de productos	Análisis de la producción actual y futura Buscar apoyo de ONGs	MMCHC CIOEC-CH	Hasta diciembre

○ **JURÍDICO-LEGAL**

ACCIONES ¿Qué hacemos?	MEDIOS ¿Cómo lo hacemos?	ACTORES ¿Quién lo hace?	TIEMPO ¿Cuándo se hace?
Capacitación en procesos jurídicos legales a los gobiernos municipales y OECAs para la compra y venta de productos agropecuarios	Talleres Asistencia técnica directa Contratación Consultor Elaboración pliegos condiciones	MMCHC Consultoría	Agosto noviembre
OECAs acceden a tarjetas empresariales	Contratación consultor convenios municipios con FUNDEMPRESA	MMCHC CIOEC-CH	Hasta diciembre

○ **ECONÓMICO**

ACCIONES ¿Qué hacemos?	MEDIOS ¿Cómo lo hacemos?	ACTORES ¿Quién lo hace?	TIEMPO ¿Cuándo se hace?
Presupuesto garantizado por los Gobiernos Municipales, para la adquisición de productos locales	Elaboración presupuesto Concertación en cumbres municipales	Gobierno municipal MMCHC	Hasta diciembre
Elaboración de un estudio a nivel mancomunidad para buscar financiamiento	Elaborar proyectos Gestionar con la cooperación externa Insertar en el Diálogo 2003	MMCHC	Diciembre – marzo 2004
Alianzas con otras organizaciones	Reuniones de coordinación con SEDAG y ONGs	MMCHC	Hasta diciembre

ANEXO No. 6
ROLES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROGRAMA DE
DESAYUNO ESCOLAR MANCOMUNADO

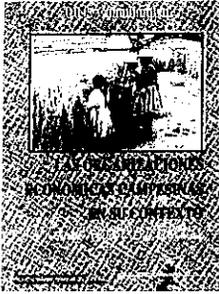
ACTORES	JURIDICO LEGAL	ECONÓMICA	CALIDAD NUTRICIONAL	ORGANIZACIÓN
Gobiernos municipales	Ejecución del presupuesto desayuno escolar. Preferentemente compra de la producción local. Modalidad de compra. Otorgan tarjetas empresariales	Presupuesto aprobado (POA) para la compra de productos del desayuno escolar. Presupuesto para capacitación	Especificaciones técnicas en los pliegos de condiciones. Promoción de productos a través de los técnicos municipales.	
Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro (MMCHC)	Asesoramiento en la elaboración de pliegos de condiciones.		Propiciar a través de consultorías, las dietas alternativas de nutrición.	Cumplir su rol de articulador. Monitorear la información de productos producidos en la MMCHC.
OECAs.	Contar con toda la documentación legal.	Transformación de productos.	Oferta de productos de calidad.	Acopio de productos
Comité de Vigilancia	Controlar la ejecución del presupuesto asignado para el desayuno escolar. Participación en el proceso de contratación de compra de productos.		Controlar la calidad nutricional de los productores adquiridos	
Organizaciones Sindicales				Concientización a los productores en la producción de calidad. Incentivar y promover a las organizaciones económicas. Coordinación entre las organizaciones sindicales y las OECAs. Apoyar en las demandas de las OECAs.
Juntas Escolares		Hacer cumplir las contrapartes de los padres de familia.	Controlar la calidad nutricional de los productos.	Distribución de los productos para el desayuno escolar. Seguimiento en la dotación del desayuno escolar.
Sub-Prefectos y Corregidores				Capacitar a los comités de vigilancia y juntas escolares en términos legales.
CODEPES				Asesoramiento técnico en la planificación de la producción para el desayuno escolar.
Instituciones Público - privadas				Asistencia técnica en la producción de calidad de productos para el desayuno escolar.
Productores Individuales o familiares			Producción de calidad.	Asociarse
Cámaras Departamental de OECAs (CIOEC - Chuq)	Apoyo en la elaboración de propuestas para el desayuno escolar.		Apoyo en el control de calidad de los productos del desayuno escolar.	Fortalecimiento a las OECAs. Coordinación con la MMCHC los Gobiernos Municipales.

ANEXO No. 7
LISTA DE PRODUCTOS Y/O ALIMENTOS SEGÚN ALTERNATIVA DE DIETA

Nº	Alimento	Almuerzo	Refrigerio	Almuerzo y refrigerio
1	Amaranto	X		X
2	Arroz	X		X
3	Arveja seca	X		X
4	Cebada	X		X
5	Cebolla	X		X
6	Durazno seco	X		X
7	Haba seca	X		X
8	Huevo	X		X
9	Leche			X
10	Lechuga	X		X
11	Linaza	X		X
12	Maní	X		X
13	Manteca			X
14	Manzana fruta			X
15	Manzana seca	X		X
16	Papa	X		X
17	Poroto	X		X
18	Quinoa	X		
19	Soya	X		X
20	Tarhui	X		
21	Tomate	X		X
22	Trigo	X		X
23	Api morado		X	X
24	Harina de amaranto		X	
25	Harina de quinua		X	X
26	Harina de soya		X	X
27	Harina de trigo		X	X
28	Queso	X	X	X
29	Tojori		X	X
30	Yogurt		X	X
31	Aceite	X		X
32	Azucar	X	X	X
33	Levadura		X	X
34	Polvo de hornear		X	X

SIGLAS Y ABREVIATURAS

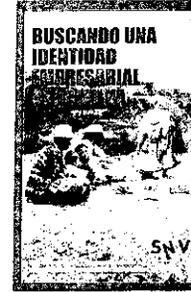
AGROCENTRAL	Central de Cooperativas Agropecuarias
AMDECH	Asociación de Municipalidades de Chuquisaca
AMULIPA	Asociación de Mujeres Líderes de Padilla
APT	Asociación de Productores de Trigo Chuquisaca
APAMA	Asociación Productiva de Mujeres de Alcalá
ATICA	Programa Agua Tierra Campesina
CEDEC	Centro de Estudios de Chuquisaca
CIOEC-CH	Cámara Integradora de OECAs – Chuquisaca
CODEPES	Consejo de Desarrollo Productivo, Económico y Social
CODEL	Comité de Desarrollo Económico Local
CORDECH	Corporación de Desarrollo de Chuquisaca
COSAL	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Lorenzo
CV	Comité de Vigilancia
DILPE	Directorio Local de Promoción Económica
FDTA Valles	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles
GM	Gobierno Municipal
HIPC II	Heavily Indebted Poor Countries- Alivio de la Deuda para Países Pobres Altamente Endeudados
IBTA	Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria
IDEPRO	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva
MMCHC	Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro
OECA	Organización Económica Campesina
ONG	Organización no Gubernamental
PASA	Programa de Apoyo a la Seguridad Alimentaria
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
POA	Programación Operativa Anual
PRODECO	Proyecto de Desarrollo Comunitario
PRONAR	Programa Nacional de Riego
SABS	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SEDUCA	Servicio Departamental de Educación
SEDAG	Servicio Departamental Agropecuario (Prefectura Chuquisaca)
SENAREC	Servicio Nacional de Registro
SNV Valles Interandinos	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
UNISUR	Unión de Instituciones del Sur



Dick Comander
LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS EN SU CONTEXTO
Teoría y análisis con experiencias de la Asociación de Productores de Trigo de Cochabamba



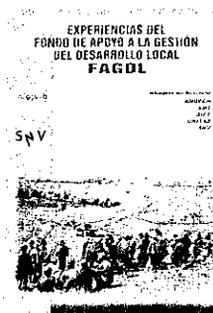
Roxana Dulón
OPORTUNIDADES PARA EL RELACIONAMIENTO DE LAS OECA CON EL ESTADO
Propuesta basada en el estudio de sistematización de políticas de Estado de Bolivia, Chile y Perú referidas al desarrollo rural



Lily Oyarzún van Linder
BUSCANDO UNA IDENTIDAD EMPRESARIAL ASOCIATIVA
Una metodología de acompañamiento a organizaciones económicas campesinas



Herman Swen
Freda Both
TRACTORES Y AUDITORES.
Una escuela para la cooperación técnica y las organizaciones económicas campesinas



Roxana Dulón
EXPERIENCIAS DEL FONDO DE APOYO A LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL FAGDL
Mostrar las actividades realizadas con el FAGDL para fortalecer la democracia a nivel local



Lily Oyarzún van Linder
DESAFIANDO EL FUTURO
Curso básico para dirigentes de OECA



Lily Oyarzún van Linder
DESARROLLANDO CAPACIDADES PARA LA PARTICIPACIÓN
Para la capacitación a dirigentes y autoridades



Roberto Vilar
LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS CAMPESINAS Y SU PARTICIPACIÓN EN EL DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL
Resumen de experiencias de relaciones entre OECA y Gobiernos Municipales



Lily Oyarzún van Linder
CAMINO AL EMPODERAMIENTO
Sistematización de trabajo con mujeres microempresarias de la zona sud de Cochabamba



SEMINARIO SOBRE MODALIDADES DE RIESGO COMPARTIDO
Memoria
SNV
La Paz noviembre 19, 2003

SNV Bolivia SNV Bolivia SNV Bolivia SNV Bolivia
Publicaciones
SNV Bolivia SNV Bolivia SNV Bolivia SNV Bolivia