



**Avances, logros e impactos de la Gestión Territorial  
Supramunicipal**

**Mancomunidad de Municipios  
Aymaras sin Fronteras**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático



**Avances, logros e impactos de la Gestión Territorial  
Supramunicipal**

**Mancomunidad de Municipios  
Aymaras sin Fronteras (MMAAsF)**

# Créditos

## **Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras (MMAsF)**

*Esta publicación es un emprendimiento del proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Equipo GESTOR:*

- *Dennis Alborta*
- *Ivy Beltrán*
- *Martin del Castillo*
- *Roy Córdova*
- *Roselynn Ledezma*
- *Sergio Paz Soldán*
- *Bruno Poitevin*
- *Jaime Quispe*
- *Wendy Rivera*
- *Carlos Saavedra*
- *Rosario Uria*
- *Boris Urquizo*
- *Gina Vergara*
- *Javier Zubieta*

*Autor: Roy Córdova y equipo de la mancomunidad Aymaras sin Fronteras*

*Fotografías: Banco de fotos proyecto GESTOR*

*Impresión: TELEIOO S.R.L.*

*Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation*

*Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático (GESTOR)*

*Rosendo Gutiérrez, Nro. 704. La Paz, Bolivia*

*bolivia@helvetas.org*

*Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente:*

*Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras (MMAsF), HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Cooperación Suiza en Bolivia*

*Fase de GESTOR 01/09/2010 - 31/08/2014*

# Contenido

<b>1. Información general</b>	<b>/ 5</b>
<b>2. Colaboración con GESTOR</b>	<b>/ 9</b>
<b>3. Historias de éxito</b>	<b>/ 19</b>





# 1. INFORMACIÓN GENERAL

**Fecha de creación:** 22 de diciembre de 2001

**Características y potencialidades del territorio:** La Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras (MMAsF), forma parte de la meseta alto andina, que se ubica en la Cordillera de los Andes, con una altitud que fluctúa entre 3.600 a 6.452 m.s.n.m. siendo la parte más alta el nevado Sajama, que es parte de la

Cordillera Occidental atravesando de norte a sud por el sector oeste de la Mancomunidad. Así mismo existen formaciones de pequeñas cadenas de montañas, lomas y colinas, que hacen que la fisiografía del terreno no sea uniforme.

El territorio de la Mancomunidad, que se caracteriza por contar con extensas praderas

nativas de secano y con algunas tierras de cultivo en lugares abrigados (laderas de montañas, pequeños valles, y partes bajas). Las praderas nativas, son aprovechadas para la crianza de ganado camélido en la mayor parte de los Municipios, y también para la crianza de ganado ovino y bovino en algunos Municipios que cuentan con ecosistemas favorables para criar estas especies. En las tierras, se cultivan principalmente tubérculos andinos y quinua.

La Mancomunidad tiene tres grandes vocaciones: la primera es ganadera de camélidos, que representa el 80 % de su territorio; la segunda es agrícola, con un 30 % y finalmente es turística por su riqueza cultural, histórica y un sinnúmero de atractivos naturales que contiene su territorio.

Figura 1: Mapa de ubicación de la mancomunidad



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1: Información demográfica

Municipio	Población censo 2001	Población censo 2012	Tasa anual de crecimiento intercensal 2001-2012 (%)	IDH (2005)	Pob originaria % (2012)	Mujeres % (2012)
Corque	8.548	9.221	0,72%	0,543	99,19	47,22
Choquecota	1.957	1.850	-0,50%	0,556	99,13	48,54
Curahuara de Carangas	5.278	4.184	-1,88%	0,621	98,40	47,13
Belén de Andamarca	1.548	2.016	2,75%	0,588	98,06	48,07
San Pedro de Totora	4.941	5.531	1,09%	0,528	98,82	48,51
Santiago de Huayllamarca	5.790	5.502	-0,45%	0,579	99,08	46,42
Calacoto	8.818	9.879	1,09%	0,569	97,79	47,39
Charaña	2.766	3.246	1,58%	0,514	99,16	49,41
Santiago de Callapa	8.099	7.289	-0,91%	0,550	99,26	46,06

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Cuadro 2: Objetivos de desarrollo del milenio

Municipio	Incidencia de pobreza extrema 2001	Cobertura neta primaria 2009	Tasa término 8vo primaria 2009	Cobertura neta secundaria 2008	Tasa término 6to secundaria 2008	Tasa mortalidad infantil 2001	Cobertura de parto institucional 2010
Corque	80,0	42,0	45,1	28,6	32,2	89,5	37,5
Choquecota	83,7	52,7	34,3	39,6	37,8	92	15,7
Curahuara de Carangas	81,7	63,8	58,4	44,8	49,6	79,1	65,1
Belén de Andamarca	74,3	38,3	50,0	39,4	43,8	75,9	51,7
San Pedro de Totorá	86,4	59,3	64,1	52,0	80,6	94,3	72,1
Santiago de Huayllamarca	79,1	48,5	52,7	46,5	51,3	73,7	46,4
Calacoto	62,8	54,0	53,1	55,9	55,2	77,8	29,4
Charaña	63,4	79,3	60,3	29,0	34,4	99,2	50,1
Santiago de Callapa	75,0	54,9	58,9	48,6	44,0	64,3	73,7

Fuente: UDAPE (Unidad de análisis de políticas económicas y sociales) 2008, Bolivia.

Cuadro 3: Información sobre riesgos de desastres

Municipio	Altura (msnm)	T° promedio	Ext territorial (km <sup>2</sup> )	Densidad población (habitante x km <sup>2</sup> )	Frecuencia sequía años	Día helada	Superficie riesgo inundación	Potencial agrícola	Potencial forestal	Vulnerabilidad Inseguridad Alimentaria 2012
										1= Más bajo
										5= Más alto
Corque	3818	3,83	3340	2,76	1 de cada 2 años	180-270	0,0000	Muy Bajo	Pobre	3
Choquecota	3818	3,83	839	2,21	1 de cada 2 años	180-270	0,0000	Muy Bajo	Pobre	3
Curahuara de Carangas	4242	6,87	2823	1,48	4 de cada 5 años	270-330	0,0000	Muy Bajo	Pobre	2
Belén de Andamarca	3727	8,84	1068	1,89	4 de cada 5 años	270-330	0,0000	Muy Bajo	Pobre	2
San Pedro de Totorá	4025	13,88	1423	3,89	1 de cada 2 años	180-270	0,0000	Muy Bajo	Pobre	3

Continúa

Santiago de Huayllamarca	3965	6,35	866	6,35	1 de cada 2 años	180-270	menos de 30%	Muy Bajo	Pobre	2
Calacoto	4058	13,51	3896	2,54	4 de cada 5 años	180-270	0,0000	Muy Bajo	Pobre	3
Charaña	4207	8,73	2876	1,13	4 de cada 5 años	270-330	0,0000	Muy Bajo	Pobre	2
Santiago de Callapa	3960	8,48	1218	5,98	1 de cada 2 años	180-270	menos de 30%	Muy Bajo	Pobre	3

Fuente: Informe sobre desarrollo humano en Bolivia "La Otra Frontera" – Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

## Antecedentes y Principales líneas de acción de la mancomunidad

Las principales líneas de acción son:

Las principales líneas de acción de la Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras se halla definido por los cuatro Programas de Desarrollo identificados en su Plan Estratégico de Desarrollo Territorial 2012 – 2017, siendo las mismas las siguientes:

- **Programa de Desarrollo Social** (Aymaras Dignos)
- **Programa de Manejo de Recursos Naturales y Medio Ambiente** (Aymaras en armonía con la Pachamama)
- **Programa de Fortalecimiento Institucional** (Aymaras Soberanos)
- **Programa de Desarrollo Económico Productivo** (Aymaras Productivos)
- **Político Institucional.** Gestionar el desarrollo de la MHI de manera articulada y concertada con participación de los tres niveles

de actores (públicos, privados y sociales), para el desarrollo integral del territorio.

### Autoridades de la Mancomunidad:

**Presidente de Directorio:** Lic. Tomás Mamani Alonzo, Alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Santiago de Huayllamarca.

**Gerente General durante la implementación:** Mario Ramirez.

**Gerente general:** René Plata Aleluya.

### Datos de contacto

**Dirección:** Calle Tarapacá N° 230, esquina 1° de noviembre

**Teléfono/fax:** (591 – 02) 5277641

**Correo electrónico:** [reneplata@hotmail.com](mailto:reneplata@hotmail.com)

Oruro - Bolivia



## 2. COLABORACIÓN CON GESTOR

### a. Proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal

El proyecto GESTOR de la Cooperación Suiza en el marco de las convocatorias realizadas apoyó las siguientes iniciativas presentadas por la MASF: Proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal (GTS): “El agua es vida: Aprovechamiento sostenible del agua en la cadena de camélidos en las comunidades vulnerables al cambio climático de la MMAsF”; Proyecto GTS Plus: “La vida en los bofedales”; Plan de Acciones Concurrentes (PAC): “Fortalecimiento de las capacidades locales y organiza-

cionales, para la gestión integral de recursos naturales en el territorio de la MMAsF”; y las acciones complementarias: “Fortalecimiento de organizaciones de mujeres en 5 municipios de la MMAsF”, “Acciones Complementarias de manejo Integral de cosecha de aguas de lluvia”, “Mujeres en el aprovechamiento de aguas de pozos para la producción de hortalizas” y “Acuerdos inter gubernativos para el aprovechamiento de los recursos hídricos”. El principal enfoque de la mayoría de estas iniciativas ha sido mejorar la gestión de los recursos hídricos para el aprovechamiento de la producción camélida.

## b. Impactos/efectos

### Descripción de los impactos/efectos logrados

Cuadro 4: Impactos/efectos esperados

Nivel de población destinataria	Nivel Institucional/ organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto ha contribuido a que 300 familias mejoren sus técnicas de manejo, alimentación, sanidad y reproducción.</li> <li>• El ganado de 250 familias (aproximadamente 10.000 cabezas) tiene acceso a fuentes de agua (atajados, pozos, vigiñas, sistema de riego, qotañas en bofedales) durante todo el año asegurando que sus animales y crías no mueran en la época seca y ganen en promedio 50 kg más al año comparado a otros animales que no tienen acceso a agua en épocas secas.</li> <li>• Acuerdo entre gobierno municipal, mancomunidad y varios municipios para la GIRH en base a la experiencia de la mancomunidad en la GIRH, principalmente atajados, pozos y manejo de bofedales.</li> <li>• Incremento de la biomasa vegetal en 26 hectáreas con acceso a fuentes de agua a través de cercos perimetrales, zanjas de infiltración, forestación.</li> <li>• Dos políticas públicas en favor de la producción de ganado camélido han sido formuladas y presentadas al gobierno departamental, mismas que están en proceso de análisis.</li> <li>• El Plan Nacional de Cuencas tiene comprometido realizar la construcción de 57 hectáreas. de zanjas de infiltración, 12 atajados y 14 pozos.</li> <li>• 1.600 familias capacitadas en diversas temáticas: producción camélida, transformación de carne de llama, producción hortalizas en carpas, riego, equidad de género, ACC&amp;RRD, manejo integral de atajados, manejo integral de bofedales.</li> <li>• 5 municipios, 30 autoridades municipales, 100 técnicos municipales, y 11 autoridades originarias han desarrollado sus capacidades en Gestión Integrada de Recursos Naturales (GIRN), Reducción del Riesgo de Desastres (RRD), Adaptación al Cambio Climático (ACC), gestión de proyectos de riego, gestión municipal y supramunicipal y equidad de género. Con la Universidad Técnica de Oruro se han diplomado 50 personas entre autoridades y técnicos municipales.</li> </ul>	<p>Instituciones/organizaciones con mejores capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red Interinstitucional de Camélidos (REINCA)</li> <li>• Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras</li> <li>• 5 gobiernos municipales</li> <li>• 5 Asociaciones de productores de ganado camélido</li> <li>• 5 organizaciones municipales de mujeres</li> <li>• 2 OGC se han fortalecido en el proceso de elaboración de sus proyectos MIC.</li> <li>• 1 Asociación de regantes</li> <li>• 1 Asociación de productos cárnicos</li> <li>• 2 Asociaciones de productores de quinua</li> <li>• 2 Organizaciones de Gestión de Bofedales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**a. ¿Cuál es el grado de consecución de los objetivos/resultados planificados en el proyecto?**

Los objetivos en el proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal, han sido logrados según estaba previsto; sin embargo, la escala lograda (en relación a las metas) ha sido bastante menor a la esperada debido a que los proyectos de manejo de cuencas que tenían que ser ejecutados con financiamiento del Plan Nacional de Cuencas (PNC) han sido recién aprobados a la conclusión del proyecto –por los diferentes ajustes requeridos por el PNC– y están siendo ejecutados a partir del 2014. Asimismo, la MMAsF esperaba que el proyecto PROCAME tenga una segunda fase, cuyos resultados previstos estaban incorporados en el proyecto GTS; lamentablemente, esta segunda fase no ha sido aprobada.

Los resultados de las cinco iniciativas complementarias al GTS han contribuido a fortalecer los resultados del proyecto GTS y ampliar el apoyo a otras necesidades de la población como producción de hortalizas bajo carpa y fortalecimiento de las capacidades de las mujeres sobre todo en lo que se refiere a la autoestima.

El trabajo concurrente y coordinado con el PNC, la gobernación, los municipios, la Red Interinstitucional de Camélidos (REINCA) y la Universidad Técnica de Oruro ha permitido que la MMAsF se posicione a nivel departamental y nacional.

**b. Análisis de la replicabilidad y sostenibilidad de los resultados en el tiempo**

La última iniciativa financiada: Acuerdos intergubernamentales para el aprovechamiento de los recursos hídricos ha consistido en presentar y difundir la experiencia y los resultados obtenidos por la MMAsF en la gestión de los recursos hídricos autoridades y técnicos municipales y departamentales y hacer un acuerdo para la formulación e implementación de un proyecto que replica a nivel supramunicipal de manera sostenible la experiencia local ejecutada por la mancomunidad. El acuerdo ha sido firmado por la gobernación y los gobiernos municipales y el proyecto a diseño final ha sido elaborado de forma participativa y consensuada con autoridades.

## Género

**a. ¿Cuáles son los efectos del proyecto con respecto a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres?**

Los resultados logrados por el proyecto son muy importantes respecto a reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres, debido a que ahora las mujeres y los niños dedican menos tiempo en llevar y buscar agua para el ganado; asimismo, las mujeres cuentan con mayores capacidades para el manejo productivo. Todo esto contribuye a reducir la mortalidad del ganado lo que coadyuva a mejorar la economía familiar.

Adicionalmente el proyecto ha contribuido a algunas familias contar con acceso de agua para consumo familiar en sus mismos hogares a través de pozos, lo cual facilita las tareas domésticas de las mujeres ya que han reducido significativamente el tiempo y el esfuerzo para conseguir este líquido y vital elemento. Por otro lado, las iniciativas complementarias también han contribuido a la producción de hortalizas bajo carpas solares y la mejora de la autoestima de las mujeres a través de sus organizaciones.

## **b. ¿Ha beneficiado el proyecto a las mujeres al menos en igual medida que a los hombres?, ¿Por qué?**

Evidentemente, debido a que las acciones de desarrollo de capacidades han sido orientadas tanto a hombres como a mujeres según las responsabilidades que ellos mismos se asignan.

## **c. Productos**

### **Descripción y análisis de los productos entregados**

#### **a. ¿Cuáles son los productos entregados por el proyecto (bienes, servicios, documentos, etc.)?**

- 1.800 productores han desarrollado sus capacidades en diversas temáticas vinculadas al manejo de camélidos.

- Se han fortalecido organizaciones locales de productores y mujeres.
- Se ha fortalecido a 5 gobiernos municipales y a la Red Interinstitucional de Camélidos.
- 15 atajados con bebederos construidos.
- 8 pozos con bebederos construidos.
- 18 vigiñas.
- 3 bofedales con acciones integrales.
- 1 sistema de riego ampliado.
- 30 hectáreas con zanjas de infiltración y plantaciones forestales.
- 6 hectáreas cerradas alrededor de fuentes de agua.
- 5 carpas solares en funcionamiento.
- Proyecto de manejo integral de cuencas a ser financiado por el PNC.
- Dos propuestas de políticas públicas en consideración del gobierno departamental.
- Un acuerdo firmado entre gobierno departamental, mancomunidad y municipales para la ampliación a nivel supramunicipal de la experiencia de la mancomunidad Aymaras sin Fronteras en GIRH.
- Un estudio sobre la vegetación en dos bofedales en dos municipios.
- Un estudio del análisis espacial de los bofedales de la mancomunidad.
- Sistematización de la Gestión Integral de los Recursos Hídricos de la MMAsF en el marco de GESTOR.
- Cartilla de manejo integral de bofedales.
- 40 Propuestas de políticas públicas elaboradas por los estudiantes del diplomado

ejecutado por la Universidad Técnica de Oruro (UTO).

**b. ¿Cuál es la cobertura (familias, hectáreas, etc.) final alcanzada por el proyecto?**

El proyecto ha tenido una cobertura de 1.800 familias en los municipios de Corque, Santiago de Huayllamarca, San Pedro de Totora y Curahuara de Carangas, Belén de Andamarca, y Choquecota.

**c. Análisis de la eficiencia del proyecto en cuanto a productos logrados y presupuesto ejecutado en relación a lo planificado originalmente**

El proyecto y las acciones complementarias han logrado el 90% de las metas planificadas con los fondos de GESTOR, a su vez con los fondos concurrentes el logro global ha sido del 30% debido a que los fondos concurrentes no se han hecho efectivos por razones que se explican posteriormente.

## Descripción y análisis de la concurrencia

**Análisis de la contribución (técnica y financiera) de otros aliados**

El proyecto GTS aprobado en el marco de GESTOR planteaba una concurrencia de 4,14:1 respecto a los fondos de la Cooperación Suiza; esta concurrencia financiera ha permitido diseñar un proyecto ambicioso en favor

del desarrollo del sector camélido que ha generado gran expectativa entre los productores, sus organizaciones y actores público-privados y cubría los ámbitos: productivo, GIRN/GIRH, acceso al mercado, Reducción del Riesgo de Desastres y Adaptación al Cambio Climático entre los más importantes.

En cuanto a la ejecución del proyecto, se ha logrado una ejecución de 2,58:1 respecto a los fondos de GESTOR y 62% de ejecución presupuestaria global debido principalmente a tres factores: el primero y más importante es que la ejecución del proyecto MIC a ser financiado por el PNC sufrió un retraso hasta el 2014 por ajustes requeridos para contar con el diseño TESA final y no ha iniciado el 2012 como estaba previsto; segundo, los Programas de Camélidos (PROCAME) no han logrado financiamiento para una segunda fase; y tercero, varias fuentes de financiamiento no han concurrido financieramente como estaba previsto por razones varias y de tipo interno. Esta falta de fondos, naturalmente, ha hecho que el proyecto no alcance las metas globales previstas; sin embargo, el proyecto MIC del PNC se ejecutará y permitirá a la mancomunidad lograr las metas previstas con este aporte financiero.

Al margen de la concurrencia financiera, la técnica entre la mancomunidad, GESTOR, PNC y PRRD ha sido oportuna y se ha complementado como estaba prevista; en esto, la mancomunidad ha jugado un rol importante de articulación entre los diferentes actores.

La experiencia y actividades con los fondos de GESTOR ha permitido dar elementos como insumos para la elaboración del proyecto MIC del PNC y coordinar con el PRRD para que su apoyo se complemente a las actividades del proyecto.

## d. Lecciones aprendidas y dificultades

### Descripción de los aspectos relevantes que han contribuido al logro de los resultados del proyecto

#### a. La llegada a las familias beneficiarias directas

- Actividades orientadas a sus necesidades.
- Programación de actividades en consenso con las actividades de acuerdo a su tiempo disponible.
- Consensos con las familias a partir de sus necesidades, insumos y opiniones.
- Asamblea de Satisfacción al Cliente (SAC).

#### b. La articulación con los otros miembros de GESTOR (PNC, PDCR, SDC) y con otros aliados; Situación con los aliados del programa

- Planificación conjunta en el PAC y proyecto GTS.
- Enlace a través del responsable geográfico.
- Reuniones bi laterales entre CONCERTAR y los otros miembros.

- Gestión de los gerentes de las mancomunidad como de los alcaldes.
- Complementación de actividades entre el proyecto GTS y sus iniciativas complementarias con el PAC.

#### c. La articulación entre los diferentes niveles del estado

- Buen posicionamiento de la mancomunidad y buen nivel de relacionamiento entre autoridades, gerencia y técnicos con autoridades departamentales y nacionales.
- Funcionamiento de la REINCA.
- Sector priorizado por el gobierno nacional, departamental y municipal.

#### d. Los procesos de concertación

- La existencia y funcionamiento regular de la REINCA.
- La elaboración de una agenda de trabajo.
- La incorporación y complementación de las acciones del proyecto a la agenda de la REINCA.

### Descripción de los aspectos relevantes que han dificultado el logro de los resultados del proyecto

#### a. La llegada a las familias beneficiarias directas

Las principales dificultades experimentadas han sido:

- Si bien el sector camélido es importante para la economía familiar de la MMAsF, no significa el principal ingreso de las familias, por lo que en muchas actividades el proyecto ha experimentado dificultades porque la prioridad de los destinatarios eran otras y no podían asistir a los eventos de desarrollo de capacidades, asistencia técnica, etc.
- Otro aspecto que ha dificultado una llegada óptima a las familias destinatarias es la falta de movilidad de la mancomunidad, lo que hacía depender de otros proyectos y/o instituciones aliadas.
- Aquellas actividades en las que se han contratado empresas para su realización, las dificultades han sido múltiples: falta de oferentes, incumplimiento y hasta rescisión de contratos, incumplimiento de términos de referencia, y falta de cumplimiento a los consensos alcanzados con los productores. Este tipo de problemas ha atrasado muchas actividades en el proyecto.
- Atraso/incumplimiento en los fondos comprometidos por los socios del proyecto.

Las lecciones aprendidas son:

- Los socios ejecutores tienen que tener capacidad operativa mínima e independiente del proyecto.
- La evaluación de los proyectos tiene que ser más estricta para verificar demandas reales de la población destinataria y su relevancia en los medios de vida de los desti-

natarios así como tener compromisos reales de las fuentes de financiamiento.

#### **b. La articulación con los otros miembros de GESTOR (PNC, PDCR, SDC) y con otros aliados; Situación con los aliados del programa**

La mancomunidad tenía acciones concretas con PNC y PDCR, estas acciones se han ejecutado siguiendo los tiempos y procedimientos de ambas instituciones; en el caso del PNC, las demandas de ajustes continuas a los proyectos MIC han sido varias y han demandado mucho tiempo; el proyecto ha contribuido contratando consultores para atender todas las demandas. En el caso del PDCR, la articulación ha sido la necesaria y suficiente.

#### **c. La articulación entre los diferentes niveles del estado**

La articulación entre los diferentes niveles del estado en el marco de los proyectos ha sido de alto nivel, adecuados y oportunos. La mancomunidad ha logrado buen nivel de posicionamiento en los tres niveles del estado, lo que ha permitido lograr niveles de articulación importantes. La principal muestra de esta articulación es el acuerdo inter gubernativo logrado entre el Gobierno Departamental y los municipios para replicar a nivel supramunicipal la experiencia de la mancomunidad en la GIRH con GESTOR. La REINCA ha jugado un rol complementario a la mancomunidad que ha sido importante en esta articulación.

Las principales dificultades han sido las siguientes:

- Coordinar acciones en el marco del proyecto GTS antes que en la agenda prevista de la gobernación.
- Asignar presupuesto de contraparte.

Las lecciones aprendidas son:

- Los proyectos de las mancomunidades deben corresponder a los planes de desarrollo de las ETA.
- Los insumos y consensos de los espacios de concertación, como la REINCA, tienen mucha fuerza para ser los instrumentos de articulación entre niveles del estado.
- La articulación adquiere mayor efectividad a partir de experiencias exitosas locales.

#### **d. Los procesos de concertación**

El proyecto ha tenido como un actor clave a la REINCA en la planificación y ejecución de las principales actividades. Los miembros de la REINCA son institucionales público-privados con participación ocasional de las asociaciones de productores y cuenta con un marco estratégico de acciones. La REINCA es un actor consolidado que permite la concertación estratégica y operativa de varias acciones importantes para el desarrollo del sector caméldo.

Los insumos de la REINCA han permitido la concertación de acciones de desarrollo entre

el sector público y el privado como la elaboración de políticas públicas.

Las dificultades experimentadas han sido:

- Falta de financiamiento propio de la REINCA.
- Atraso en el cumplimiento de los compromisos asumidos por cada miembro.
- Falta de gestión por parte de la presidencia de la REINCA.
- Participación de productores solo en temas muy operativos y de interés directo para ellos antes que al sector.

Las lecciones aprendidas son:

- El funcionamiento de los espacios de concertación dependen en gran medida de la participación activa de actores institucionales sean públicos y privados.
- Es importante que los espacios de concertación tengan una agenda estratégica y operativa propia que motive la participación de todos los miembros.

#### **e. Desarrollo institucional de la mancomunidad**

**Descripción de los principales aspectos institucionales que la mancomunidad ha desarrollado durante la ejecución del proyecto**

- La mancomunidad ha ajustado sus estatutos y reglamentos, logrando una distri-

bución más equitativa de los aportes entre sus municipios.

- La mancomunidad ha desarrollado en mejor y más transparente manejo administrativo de los proyectos.
- Contratación formal de gerencia y administrador.
- Capacidades desarrolladas en planificación, gestión supramunicipal, monitoreo y administración.
- Gestión del conocimiento e incidencia en políticas públicas.
- Elaboración de un plan de desarrollo supramunicipal.

### Aspectos institucionales que aún requieren ser consolidados y describir cómo se procederá para su logro

- Regularización de aportes municipales.
- Funcionamiento y cumplimiento de resoluciones de la directiva de la mancomunidad.
- Regularizar y mantener contrataciones formales de gerencia, administrador y personal técnico.
- Consolidar estructura de la mancomunidad, sus servicios a sus miembros y fuentes de ingreso propios.
- Monitoreo y evaluación de su plan de desarrollo supramunicipal.

La directiva de la mancomunidad ha renovado la gerencia y está dando pasos concretos para lograr contar con el aporte regular de sus municipios miembros.

## f. Observaciones y recomendaciones

### Observaciones

- La MMAAsF ha preparado un proyecto muy ambicioso en torno al desarrollo del sector camélido en concurrencia técnica y financiera con miembros de GESTOR y otros aliados de la mancomunidad, proyecto que ha procurado apoyar varios aspectos vinculados a los camélidos.
- En el marco del proyecto y su concurrencia temática y técnica, el aporte del programa GESTOR se ha concentrado en la GIRN, especialmente agua.
- Con los fondos de GESTOR, el proyecto ha tenido importantes resultados a nivel de la mejora del acceso de los camélidos al agua, sobre todo en la época seca, asegurando la reducción drástica de la mortandad y mejorando el incremento de peso del ganado.
- La mayor parte de los socios que comprometieron recursos al proyecto GTS no ha podido hacer efectiva su contribución por diversos temas, aspecto que ha limitado los logros del proyecto.
- La mancomunidad, durante el proyecto, ha presentado varias limitaciones estructurales en su funcionamiento; adicionalmente, la participación de la directiva y de su presidencia ha sido muy limitada y se ha mantenido normalmente al margen. Ambos ha dificultado la ejecución idónea del proyecto.

- Las iniciativas complementarias cofinanciadas por GESTOR han contribuido sustancialmente a complementar los resultados del proyecto GTS y en el caso de la MMAsF ha permitido llegar a un acuerdo inter gubernativo entre la gobernación y los municipios para extender/replicar la experiencia de la mancomunidad en la GIRH a nivel supramunicipal.

### Recomendaciones

- La primera recomendación y más importante es el fortalecimiento y consolidación institucional de la MMAsF. La directiva de la mancomunidad debe cambiar su mentalidad en relación a lo que es una mancomunidad y los alcances de la misma. Los municipios miembros de la mancomunidad deben realizar las contribuciones en efectivo a tiempo y con esos recursos la mancomunidad debe fortalecer varios aspectos institucionales y generar fuentes de ingresos propios.
- El apoyo nacional e internacional al desarrollo del sector camélido ha sido permanente durante varios años y actualmente

es un sector con niveles muy deficientes y muy poco competitivo en el mercado aunque sigue siendo un sector muy importante para la economía familiar y para la cultura y tradición de las familias rurales del altiplano boliviano y específicamente de la mancomunidad.

En este marco, la mancomunidad junto con autoridades municipales, departamentales y nacionales deben analizar la situación del sector camélido para establecer lineamientos claros para su desarrollo tomando en cuenta la experiencia de lo realizado hasta la fecha.

- La mancomunidad debe continuar con una gestión efectiva basada en los efectos logrados por el proyecto en el marco de GESTOR; específicamente: la promoción, aprobación y aplicación de propuestas de políticas públicas; el fortalecimiento de la articulación entre actores del estado; el fortalecimiento y consolidación de la REINCA; la ejecución del acuerdo inter gubernativo firmado por autoridades del gobierno departamental y municipales para replicar la propuesta de gestión de los recursos hídricos.



### 3. HISTORIAS DE ÉXITO

La principal vocación de la región de la Mancomunidad de Municipios Aymaras sin Fronteras es la producción camélida; sin embargo, su desarrollo está limitado principalmente por la falta de agua. Ante esta necesidad y demanda real de los productores, la mancomunidad ha propuesto un proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal en concurrencia técnica y financiera con varios actores centrado en el mejoramiento de la gestión integral de los recursos naturales con énfasis en agua y manejo de cuencas como también mejoramiento de la producción camélida, investigación, mercadeo e incidencia en políticas públicas.

En la región, las alternativas de gestión de recursos hídricos con el fin de incrementar el ac-

ceso y disponibilidad de agua para consumo humano y animal son muy escasas y las posibilidades de emprender proyectos de gran envergadura son nulas por su factibilidad técnica e impacto ambiental negativo. En este contexto, la mancomunidad ha propuesto y ejecutado en el proyecto GTS -con el fin de incrementar el acceso y disponibilidad de agua para el consumo de ganado camélido- tres propuestas concretas a nivel familiar a corto plazo: construcción y manejo integral de atajados, construcción de pozos semi profundos y bofedales con manejo integral; y una cuarta propuesta que es a mediano y largo plazo de manejo de cuencas.

A través del proyecto y con apoyo financiero directo de la Cooperación Suiza y contraparte

local, la mancomunidad ha construido 15 atajados con manejo integral, 8 pozos semi profundos y realizado el manejo integral en dos bofedales facilitando el acceso al agua todo el año a unas 10.000 cabezas de ganado camélido de 200 familias.

La propuesta de **manejo integral** de atajados consistió en las siguientes actividades:

- La construcción del atajado -que incluye desarenador, vertedor de excedencia, tubo de distribución-cercado del atajado, bebedero para camélidos, y manejo de suelos, forestación y cercado de área de aporte al atajado.

La propuesta de **manejo integral** de bofedales consistió en:

- Existencia y funcionamiento de una organización local de gestión de bofedales.
- Investigación y monitoreo de la dinámica hidráulica de los bofedales, flora y fauna y (de) crecimiento de áreas de bofedal.
- Implementación de acciones estratégicas de manejo de bofedales, como ser:
  - Cercado de áreas internas.
  - Abonamiento con estiércol de camélidos.
  - Construcción de wigñas.
  - Riego temporal para favorecer la humidificación y por tanto la rehabilitación de los bofedales.
  - Construcción de zanjas de infiltración alrededor de los bofedales.

- Siembra de pastos nativos e introducidos como trébol blanco, phalaris, totora, cebadilla, etc. en los alrededores como al interior de los bofedales; también se propuso hacer barreras vivas con forrajes como una medida de conservación ante la erosión.

- Limpieza frecuente de áreas del bofedal.

- Desarrollo de las capacidades en usuarios, organización local, técnicos y autoridades municipales y departamentales.
- Manejo de ganado adecuado a condiciones de bofedal.
- Elaboración y aplicación de normas comunales y municipales de gestión de bofedales en concordancia con un plan de gestión de la organización de bofedales y la Ley 404 de Recuperación, Conservación, Uso y Aprovechamiento Sustentable de los Bofedales.

Con el propósito de ampliar los efectos e impactos de estas obras a nivel familiar a nivel de la región, la mancomunidad ha facilitado un acuerdo intergubernamental entre la Gobernación de Oruro y los municipios miembros de la mancomunidad para la réplica de la experiencia. Este acuerdo entre ETA ha sido firmado luego de una visita de autoridades a las obras realizadas y un debate entre todos los actores involucrados; la mancomunidad ha elaborado un proyecto a diseño final donde se evidencia la réplica de su experiencia a nivel supramunicipal, proyecto que será financiado principalmente por las entidades nacionales.

**PUBLICACIONES DE LA SERIE:  
EXPERIENCIAS CON MANCOMUNIDADES DE MUNICIPIOS  
Y GOBERNACIONES**

**Avances, logros e impactos de la Gestión Territorial Supramunicipal en  
las Mancomunidades de Municipios de:**

- Aymaras Sin Fronteras
- Azanaque
- Chaco Chuquisaqueño
- Chichas
- Chiquitana
- Chuquisaca Centro
- Chuquisaca Norte
- Cono Sur de Cochabamba
- Cuenca del Caine
- Gran Centro Potosí
- Gran Tierra de Los Lípez
- Héroes de la Independencia - Tarija
- Los Cintis
- Norte Amazónico
- Norte de Potosí
- Norte Paceño Tropical
- Región Andina de Cochabamba
- Valles Cruceños

**Gobernaciones**

- Enfoque Estratégico de la Madre Tierra de la Secretaría de Medio Ambiente y Madre Tierra, Chuquisaca
- Formulación de la Estrategia y programa plurianual para la Madre Tierra – gestión sostenible de recursos naturales para el Departamento de Potosí
- Plan Departamental del Agua (PDA) de Tarija, Resumen
- Sistematización de experiencias del PROMIC, SDC Y DPGIA
- Plan Departamental del Agua (PDA) Tarija, Región Valle central
- Plan Departamental del Agua (PDA) Tarija, Región Subandina
- Plan Departamental del Agua (PDA) Tarija, Región Chaco Tarijeño
- Plan Departamental del Agua (PDA) Tarija, Región Zona Alta
- Plan Departamental de Cochabamba Para Vivir Bien

[www.cosude.org.bo](http://www.cosude.org.bo)  
[www.helvetas.org/bolivia](http://www.helvetas.org/bolivia)