



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

# Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro



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  
Chuquisaca Centro (MMCHC)**

# Créditos

## **Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro (MMCHC)**

*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: Martín del Castillo y equipo de la mancomunidad Chuquisaca Centro*

*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 Chuquisaca Centro (MMCHC), 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>/ 10</b>
<b>3. Historias de éxito</b>	<b>/ 21</b>





# 1. INFORMACION GENERAL

**Municipios miembros:** Azurduy, Villa Serrano, Tomina, Padilla, Sopachuy, Villa Alcalá, El Villar y Tarvita del departamento de Chuquisaca.

**Fecha de creación:** 23 de junio de 2.000

**Características y potencialidades del territorio:** En la Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro (MMCHC) se distinguen tres pisos ecológicos: cordillera, cabecera de valle y valle, teniendo como principal actividad económica la producción agrosilvopastoril.

La diversidad ecológica favorece el desarrollo de cultivos de ají, maní y frejol, entre los principales productos. En la parte pecuaria se

Figura 1: Mapa de la mancomunidad



Fuente: Elaboración propia.

realiza la crianza de ganado bovino, caprino y ovino. También se tiene una vocación forestal, siendo sede de uno de los más importantes bosques andinos.

Esta región es una de las cuatro en el departamento de Chuquisaca, se caracteriza por la migración de su población durante la última década a excepción del municipio de Villa Alcalá. Su Índice de Desarrollo Humano al 2005 (combinación entre elementos de salud, educación y generación de ingresos) en promedio no superaba el 0,5, por lo que coloca a esta zona entre las más pobres del país. Concentra una población indígena (básicamente Quechua) superior al 95%.



Foto 1: Vivero forestal.

Cuadro 1: Información demográfica

Municipio	Población Censo 2001	Población Censo 2002	Variación entre censos (2001 - 2012)	IDH (2005)	Pob indígena % (2012)	% mujeres (2012)
Azurduy	11.349	10.594	-0,64	0,453	95,25	49,24
Tarvita	15.791	13.278	-1,69	0,424	98,86	49,27
Padilla	12.562	10.162	-2,11	0,533	88,44	49,44
Tomina	9.060	8.435	-0,66	0,423	97,64	49,47
Sopachuy	7.241	7.228	-0,02	0,472	97,87	49,7
Villa Alcalá	4.034	4.902	1,59	0,53	90,04	49,27
El Villar	4.585	4.465	-0,24	0,501	97,28	48,2
Villa Serrano	12.277	11.459	-0,64	0,535	95,28	48,92
<b>Sumas Promedios</b>	<b>76.899</b>	<b>70.523</b>	<b>-0,55</b>	<b>0,48</b>	<b>95,08</b>	<b>49,19</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).



Se esperaba<sup>1</sup> que la pobreza extrema en Bolivia se haya reducido significativamente en la última década, sin embargo, los datos al 2001 revelan que en Chuquisaca Centro la situación es crítica con una incidencia cercana al 90%. Los indicadores más relevantes es-

tán relacionados con la cobertura de educación primaria y cobertura de parto institucional; al otro lado de la orilla, la cobertura neta de secundaria o la tasa de mortalidad infantil al 2008 presentan datos aún muy preocupantes.

Cuadro 2: Objetivos de desarrollo del milenio

Municipio	Incidencia de pobreza extrema 2001	Cobertura neta primaria 2008	Tasa término 8vo primaria 2008	Cobertura neta secundaria 2008	Tasa término 4to secundaria 2008	Tasa mortalidad infantil 2001	Cobertura de parto institucional 2009
Azurduy	90	91,4	33,1	13,1	10,2	92,9	69,5
Tarvita	94,7	89,8	48,4	17,4	23	101	70
Padilla	77,8	77,1	45,7	22,5	30,4	73,7	71
Tomina	90,1	77,5	38,2	15,6	15,4	98,6	53,3
Sopachuy	89,6	81,9	45	24,7	25,7	77,6	59,7
Villa Alcala	84,3	72,1	72,8	31,2	32,4	68,5	43,5
El Villar	89,2	89,7	69,4	24,6	29,1	71	57,7
Villa Serrano	77,1	82,2	59,5	36,2	46,7	83	60,6
<b>Promedio</b>	<b>86,6</b>	<b>82,7</b>	<b>51,5</b>	<b>23,2</b>	<b>26,6</b>	<b>83,3</b>	<b>60,7</b>

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

<sup>1</sup> El CENSO 2012 a esta fecha no entregó datos oficiales sobre incidencia de pobreza extrema.

Cuadro 3: Información sobre riesgo de desastres

Municipio	Altura (msnm)	Temperatura promedio	Ext territorial (km <sup>2</sup> )	Densidad población (habitante x km <sup>2</sup> )	Frecuencia sequía años(1)	Día helada(1)	Superficie riesgo inundación(1)	Potencial agrícola(1)	Potencial forestal(1)	Vulnerabilidad Inseguridad Alimentaria 2007(1) 1= Más bajo 5= Más alto
Azurduy	2.500	17	1.695	6,2	0,08	1 de 2	30 a 90	0	moderado	5
Tarvita	2.500	17	1.328	9,9	0,24	1 de 2	30 a 90	0	limitado	5
Padilla	2.200	18	1.612	6,3	0,14	1 de 2	30 a 90	menos de 30%	moderado	3
Tomina	2.500	18	823	10,2	5,04	1 de 2	90 a 180	menos de 30%	limitado	4
Sopachuy	2.500	18,5	617	11,7	0,22	1 de 2	90 a 180	0	limitado	4
Villa Alcala	2.500	18,5	311	15,7	0,38	1 de 2	90 a 180	0	limitado	4
El Villar	2.000	18,5	892	5,0	0,39	1 de 2	30 a 90	0	moderado	4
Villa Serrano	2.400	18	1.704	6,7	0,14	1 de 2	90 a 180	menos de 30%	moderado	4

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

La región se encuentra, en el centro del departamento de Chuquisaca, con alturas entre los 2.000 a 2.500 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura promedio alcanza los 18° centígrados. La extensión territorial de la región es de 8.900 km<sup>2</sup>, y su densidad poblacional es de 9 habitantes por km<sup>2</sup>. Pese a ser una zona de alta producción agropecuaria, los efectos ambientales presentes (más días de helada, menos potencial agrícola, mayor vulnerabilidad alimentaria), han generado mayor emigración y se requieren medidas claras de adaptación a los efectos negativos del cambio climático que incentiven su retorno paulatino.

### Antecedentes y principales líneas de acción de la mancomunidad

La mancomunidad nace en el año 2000 buscando alcanzar objetivos comunes en los municipios de la región, especialmente en el desarrollo de proyectos concurrentes relativos al desayuno escolar y servicios de contaduría/administración. Los ocho municipios que la componen participan desde su nacimiento mostrando afinidad cultural-lingüística (auto-identificación con el pueblo quechua) y un contexto económico ambiental común.

Presenta además una importante experiencia en la ejecución de acciones con el apoyo técnico y económico de la Cooperación Suiza en Bolivia, donde se avanzó en el diagnóstico, inventariación y manejo de bosques (especies nativas y exóticas).

Actualmente cuenta con tres líneas prioritarias de trabajo:

- Aprovechamiento sostenible de recursos naturales, especialmente recursos hídricos y forestales.
- Fortalecimiento institucional con énfasis en transparencia y rendición de cuentas.
- Desarrollo económico con la promoción de actividades agropecuarias.

Para lograr esto, se organiza en un directorio a la cabeza de los alcaldes municipales (actualmente preside la mancomunidad el alcalde de Villa Alcalá, José Rejas Salazar).

### **Autoridades de la Mancomunidad**

**Presidencia Directorio Ejecutivo:** José Rejas Salazar – Alcalde Villa Alcalá

**Presidencia Directorio Deliberante:** Leoncio Layme – Presidente Concejo Municipal El Villar

### **Gerente de la Mancomunidad:**

Marcel Orgaz

### **Datos de contacto**

**Dirección:** c. Santiago Vaca Guzmán N° 123

**Teléfono/fax:** (591 – 4) 6439728

**Correo electrónico:**  
*chuquisaca\_centro@hotmail.com*

Sucre - Bolivia



## 2. COLABORACIÓN CON GESTOR

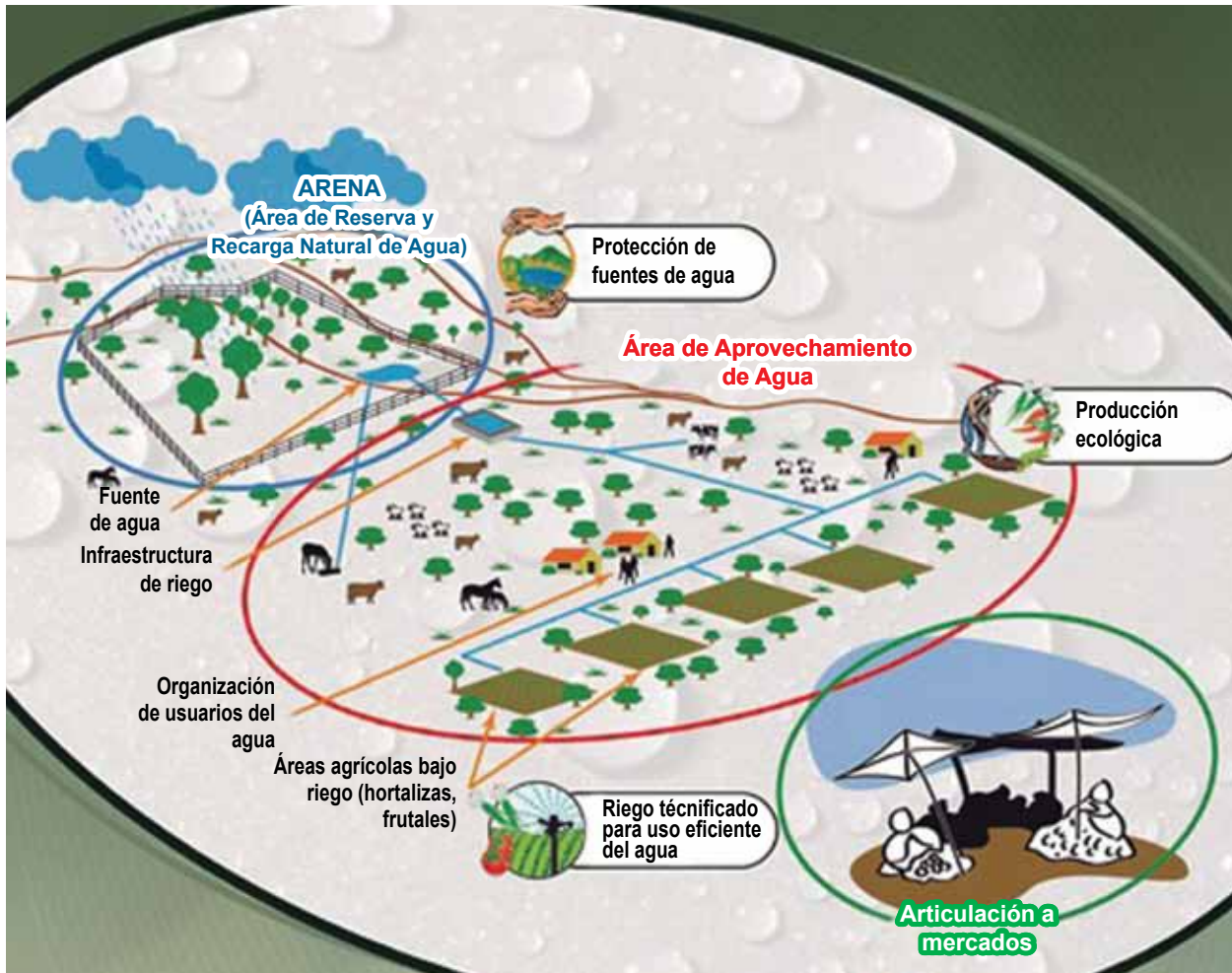
### a. Proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal (GTS)

El proyecto “Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, mediante la modalidad de fondos concursables apoyó en la implementación de

un proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal denominado “Áreas naturales de siembra de aguas y gestión hidrosocial de los recursos naturales”, que buscaba mejorar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, principalmente agua para riego.

Sus acciones estuvieron dirigidas a mejorar la calidad, cantidad y continuidad del agua en

Figura 2: Área de recarga natural de agua – ARENA



Fuente: Mancomunidad Chuquisaca Centro.



microcuencas; consolidar la regeneración vegetal de bosques nativos; y desarrollar y consolidar capacidades de actores sociales e institucionales que permitan mejorar el desempeño en la gestión integral de recursos naturales. Para ello se buscó constituir y/o fortalecer redes (territoriales e institucionales) que apoyen la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente; además se promovió la conformación, institucionalización y funcionamiento de una instancia regional de desarrollo para que se generen participativamente insumos y propuestas de políticas públicas vinculadas a los recursos naturales y el medio ambiente.

La gráfica precedente muestra el enfoque de trabajo en el aprovechamiento del agua en



Foto 2: Intercambio de experiencia entre comunarios.



Foto 3: Capacitación a peritos forestales.

esta región. En el que por un lado, se protegen las fuentes de agua y áreas de recarga, mejorando así la cantidad, continuidad y calidad del recurso hídrico para usos humanos y para la producción y luego se promueve mejoras en la producción y productividad a partir de riego tecnificado a través de un aprovechamiento eficiente de este recurso. Finalmente lo que se produce se debe conducir a mercados y así, mejorar las condiciones de vida de las poblaciones de la región con cambios sostenibles en las instituciones, en las organizaciones, en el medio ambiente y en los ingresos familiares.

A continuación se presenta un resumen de los principales logros de éstas iniciativas.

## b. Información general del proyecto GTS

Cuadro 4: Proyecto de Gestión Territorial Supramunicipal (GTS) de la mancomunidad Chuquisaca Centro

Título Proyecto GTS: “Áreas naturales de siembra de aguas y gestión hidrosocial de los recursos naturales orientados a la adaptación del cambio climático en la mancomunidad Chuquisaca Centro”		
Entidad Ejecutora: Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro		
Ubicación:	Departamento(s): Municipio(s): Comunidades:	Chuquisaca Azurduy, Padilla, Tomina, Villa Serrano. Las Abras, Huancaranillo, Recalde, Millu Káka, Pampas Arriba, Arquillos, Escaleras, Huerta Mayu.
Propósito del proyecto GTS	Hombres y mujeres de la mancomunidad mejoran el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, principalmente agua para riego, en el marco de una gestión territorial supramunicipal para contribuir a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la MMCHC.	
Fecha inicio proyecto GTS	Junio 2011	
Proyectos/acciones complementarias al proyecto GTS	Título proyecto GTS plus: PROPUESTA COMPLEMENTARIA EN CAMBIO CLIMÁTICO AL PROYECTO DE GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL DE LA MMCHC.	
	Título proyecto acciones complementarias: “Fortaleciendo Capacidades y Contribuyendo a la Integralidad de Acciones Productivas en la Mancomunidad Chuquisaca Centro” Fortalecimiento a viveros municipales.	

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Recursos concurrentes para la implementación de los proyectos ejecutados

Costo total del proyecto GTS en Bs.		
Entidad	CONCERTAR/GESTOR	Mancomunidad
Monto aprobado	1.204.510,92	574.050,30
Monto ejecutado	1.522.985,55	390.492,82
Diferencia	254.770,77	183.557,48

Fuente: Elaboración propia.

## c. Impactos y efectos

### Descripción de los impactos y efectos logrados

#### Impactos y efectos esperados y no esperados, directos y/o indirectos, del proyecto a nivel de la población destinataria y a nivel institucional/ organizacional

En el ámbito de los impactos, se puede concluir lo siguiente:

- En tiempos en que el cambio climático se acentúa cada año que pasa, la población tanto urbana como rural cada vez es consciente sobre la importancia que tiene el cuidado y la protección del recurso hídrico, tanto para la producción agropecuaria como para el consumo humano.
- Las autoridades y familias campesinas de la región y del departamento, han tomado con seriedad este aspecto y participan activamente en la implementación de las Áreas de Reserva Natural en cada uno de los municipios y comunidades.
- A raíz de esta actividad, se han fortalecido las organizaciones campesinas y en otros casos empiezan a organizarse en torno a los trabajos ya sea a nivel municipal, de comunidad, de grupo familiar.
- Los intercambios de experiencias y la capacitación encarada a través del proyecto en diferentes niveles: autoridades, técnicos, viveristas, líderes, ha sido de gran

importancia, para apoyar positivamente las acciones implementadas.

- La implementación del Sistema de Alerta Temprana es una actividad destacable que permite pronosticar el comportamiento del clima, aunque todavía se requiere profundizar la interpretación de información y comunicación para que sea de real utilidad al productor en el campo.
- El apoyo a la producción de plantas en los viveros municipales está posibilitando que los municipios cuenten con plantines para encarar el proceso de reforestación, aspecto que ha sido descuidado por las instituciones de desarrollo rural.
- En la implementación de las Áreas de Reserva Natural de Agua, un aspecto determinante es la negociación con las familias afectadas por los cerramientos (aguas arriba), por lo que se ha optado por trabajar con algunos incentivos a manera de compensación como bebederos, semillas, entrega de politubos, provisión de colmenas para apicultura, etc.

#### Grado de consecución de los objetivos y resultados planificados en el proyecto

- En el marco del proyecto GTS se implementaron 18 Áreas de Reserva Natural de Agua, con una cobertura total de 237 hectáreas protegidas y 361 familias beneficiarias.
- En el proyecto GTS Plus se implementaron 6 Áreas de Reserva Natural de Agua, con



un total de 534 hectáreas protegidas y 397 familias beneficiarias.

- En total se tienen en la región, 24 Áreas de Reserva Natural, con un total de 771 hectáreas protegidas y 758 familias beneficiarias, con ello se sentaron las bases para consolidar la regeneración natural de la flora y fauna.
- Hasta la gestión 2013 se han reforestado 604 hectáreas de bosque exótico y nativo, proyectándose una plantación de 680 hectáreas para la campaña 2014.
- Se concluyó con la elaboración del Plan Forestal del Departamento de Chuquisaca, instrumento base que brindará información para la producción de plantas y la reforestación de determinadas áreas de Chuquisaca.
- Se apoyó en la implementación y consolidación de 8 viveros para los municipios de Tomina, Villa Serrano, Azurduy, Padilla, Alcalá, El Villar, Sopachuy y Tarvita, con el objetivo de reforestar esta región.
- Se cuenta con un Sistema de Alerta Temprana instalado en la región, para tal efecto se logró el apoyo de una comisión de técnicos de Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI) a fin de valorar las estaciones en dos municipios; las que se encuentran automatizadas y están en funcionamiento. Asimismo se ha logrado la instalación de un router en la oficina de la mancomunidad y dos estaciones automáticas adicionales nuevas en dos municipios.
- Se cuenta con 18 técnicos que culminaron la especialidad en Manejo Integrado de Cuencas.
- Se capacitaron 16 líderes y viveristas como Peritos en Agroforestería Comunitaria y Manejo Integral de Cuencas provenientes



Foto 4: ARENA en el municipio de Villa Alcalá.

de los 8 municipios que conforman la mancomunidad.

- A través de una pasantía, se capacitaron 18 viveristas y técnicos municipales en la producción de plantas, establecimiento y manejo de huertos durazneros y manzanos con la perspectiva de que a futuro los viveros puedan diversificar su producción y sean sostenibles.

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

En medida que se ha socializado e implementado las acciones especialmente en el componente Proyectos Supramunicipales Concertados y Concurrentes, tanto autoridades y familias beneficiarias de las Áreas de Reserva Natural de Agua, se han ido involucrando y empoderando

de una manera efectiva, lo que ha demostrado que es una actividad fácilmente replicable que requiere de cierto apoyo y asesoramiento de instituciones o técnicos entendidos en la materia.

Por lo tanto la sostenibilidad se logrará en función al compromiso de autoridades municipales y departamentales con la problemática, y elaboren leyes y condiciones favorables para que estas acciones puedan permanecer en el tiempo.

### **Género**

#### **Efectos del proyecto con respecto a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres**

El trabajo de género, es asumido como el trabajo integral y conjunto dentro de la familia,



Foto 5: Participación de mujeres en la Feria de Transparencia Municipal.

donde adquiere relevancia los aportes y participación de hombres, mujeres y niños dentro de las actividades desarrolladas, por lo tanto desde esa perspectiva en todo momento las acciones realizadas han favorecido al involucramiento de mujeres en todas las actividades realizadas.

### Equidad en los beneficios propiciados por el proyecto entre mujeres y hombres

Del mismo modo a lo largo del proceso de trabajo de campo y de capacitación o desarrollo de capacidades, siempre se ha impulsado el trabajo y la participación de la mujer, en la medida que ambos son responsables y son capaces de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la familia.

## d. Productos

### Descripción de productos entregados

#### Principales productos entregados por el proyecto

- En la región se cuenta con un total 24 Áreas de Reserva Natural de Agua, con una cobertura total de 771 hectáreas protegidas y 758 familias beneficiarias.
- Durante la gestión 2013 se reforestaron 604 hectáreas de bosque exótico y nativo, proyectándose una plantación de 680 hectáreas en la campaña 2013 – 2014.

- La implementación y consolidación de 8 viveros en los municipios de Tomina, Villa Serrano, Azurduy, Padilla, Alcalá, El Villar, Sopachuy y Tarvita.
- Se tiene instalado el Sistema de Alerta Temprana (SAT) en la región con la instalación de un router en la oficina de la mancomunidad, para ello se han automatizado 2 estaciones existentes y se han emplazado 6 estaciones automáticas nuevas en otros tantos municipios.

#### Cobertura final alcanzada por el proyecto

- En la región se cuenta con un total 24 Áreas de Reserva Natural de Agua con una cobertura total de 771 hectáreas protegidas y 758 familias beneficiarias.
- Se cuenta con 1.284 hectáreas reforestadas en la región, con 650 familias beneficiarias ubicadas en los 8 municipios.

### Descripción y análisis de la concurrencia

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

- En una experiencia por demás interesante, se logró el trabajo **concurrente** para el desarrollo de ésta con varias instituciones y actores sociales en la región, aspecto que logró incidir para el éxito de estas prácticas y habiendo conseguido el interés creciente de los municipios y comu-

nidades en la consolidación de un mayor número de Áreas de Reserva Natural de Agua.

- De forma complementaria la concurrencia permitió optimizar el uso de los recursos (económicos y sociales), además de mayor número de ARENA con los mismos recursos presupuestados en el proyecto.
- El hecho de tener aliados estratégicos en el desarrollo de las actividades, también ha permitido contar con una contribución técnica importante de parte de las instituciones involucradas.
- Como proyección futura se plantea la necesidad de apoyar y hacer gestión para la implementación de un número mayor de Áreas de Reserva Natural de Agua, a fin de poder aplicar un nuevo marco normativo municipal enfocado en los recursos naturales y otras actividades orientadas al uso y cuidado de los recursos naturales.
- La concurrencia de instituciones y otros actores, ha permitido contar con mayores recursos (humanos y financieros) y por tanto sobrepasar las metas propuestas.
- Las acciones paralelas o complementarias relacionadas con el recurso hídrico, ha permitido una mayor y mejor articulación entre diferentes niveles de Estado.
- El desarrollo de capacidades a diferentes niveles es una actividad clave en todo el proceso de implementación de actividades, si se desea tener éxito en las mismas.
- Los cerramientos realizados y especialmente aquellos que tienen extensiones considerables, han ayudado a que las autoridades municipales y departamentales, vuelquen su interés por la elaboración de leyes y políticas que apoyen la protección de los recursos naturales.

## e. Lecciones aprendidas y dificultades

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

- La estrategia de iniciar actividades con líderes comunales, implementando sistemas integrales como un modelo de protección y uso eficiente del recurso hídrico.

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

- Los problemas sociales relacionados con la tenencia de tierras y algunos intereses particulares, dificultan la puesta en marcha de las acciones deseadas en algunos municipios y comunidades.
- El trabajo con instituciones públicas es lento (ej. Gobernación), ya que dada su estructura no siempre se puede alcanzar acuerdos para llevar a efecto los compromisos adquiridos, aspecto que desfasa en gran medida al avance con los beneficiarios.

## f. Desarrollo institucional de la mancomunidad

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

- El apoyo recibido a través del proyecto, permitió la consolidación de la institucionalidad de la mancomunidad, así como a la credibilidad y confianza hacia los gobiernos municipales que la conforman.
- Con miras a las autonomías regionales, se han establecido acuerdos entre las 4 mancomunidades del departamento (Norte, Chaco, Cintis y Centro) con la finalidad de efectuar un trabajo conjunto para este propósito. Asimismo para materializar este acuerdo se está incorporando en los estatutos autonómicos departamentales y las cartas orgánicas municipales, aspectos favorables para encarar el proceso hacia las autonomías regionales.
- Se han establecido acuerdos entre la mancomunidad del Chaco y la mancomunidad Chuquisaca Centro para realizar trabajos conjuntos sobre la cuenca del río Azero.

### Aspectos institucionales que aún requieren ser consolidados

El objetivo central de creación de la mancomunidad es la prestación de servicios, además de la representación política y la gestión de recursos, en esta línea la estructura operativa de la



Foto 6: Alcalde José Rejas, presidente de la mancomunidad.

institución se encuentra dirigida hacia las áreas (administrativa, legal), y el área de implementación de proyectos está considerada solo con el financiamiento de proyectos, sin embargo no se cuenta con el personal suficiente para realizar un seguimiento y acompañamiento posterior a la conclusión de los proyectos, para ello es necesario que los gobiernos municipales, consideren el incremento de sus aportes para poder consolidar la unidad de proyectos en la estructura para tener un personal técnico permanente que realice seguimiento a todos estos procesos iniciados.

## g. Observaciones y recomendaciones

La implementación del proyecto en base a la planificación realizada no ha tenido contratiempos por lo cual los resultados también han sido los deseados, en base a la experiencia desarrollada podemos plantear las siguientes recomendaciones:

- Es muy importante que la lógica de intervención sea sustentada siempre en el campo de la coordinación y la concurrencia como base para una mejor utilización de los recursos económicos existentes.
- La flexibilidad del presupuesto durante la ejecución es y deberá seguir siendo el mecanismo para poder consolidar presupuestos concurrentes, pero sin dejar de lado el logro de los resultados que inicialmente han sido considerados en el presupuesto.
- El seguimiento técnico y apoyo financiero durante todo el proceso ha permitido que no existan desfases entre lo técnico y la ejecución presupuestaria, lo que ha favorecido a la conclusión adecuada del proyecto, creemos que en la formulación de próximas intervenciones esta estrategia debería continuar.
- La participación activa de las autoridades municipales y comunidad beneficiaria le ha conferido solidez a la intervención y gracias a ello se han logrado cumplir los tiempos y lograr los resultados.
- En cuanto a plantear algunas observaciones se observa que el tiempo corto de ejecución no permite visibilizar el impacto del proyecto, y se discontinúa el seguimiento a los procesos iniciados.





### 3. HISTORIAS DE ÉXITO

#### a. Nombre de la experiencia

Plan Lupita

#### b. Área temática

Concertación, apoyando a espacios de fortalecimiento y concertación a los ocho Gobiernos Municipales que conforman la mancomunidad, buscando el bienestar común de mujeres y hombres con participación plena y efectiva en

todos los ámbitos para lograr una justa redistribución de los productos y bienes sociales, eliminando las brechas de desigualdad para el ejercicio de las libertades de los derechos de mujeres y hombres.

#### c. Ubicación y contexto

**Departamento:** Chuquisaca.

**Municipio:** Azurduy, Tarvita, Sopachuy, Tomina Padilla, Villa Serrano, Alcalá y El Villar).

La mancomunidad nace a la vida institucional el año 2000 como fruto de un acuerdo de los ocho municipios integrantes. En agosto del 2011 se crea la “Unidad de Transparencia y Comunicación” para garantizar el cumplimiento de la política nacional de transparencia.

Esta unidad dio origen al PLAN LUPITA que alcanzó notoriedad nacional a través de su mascota anti corrupción “**La Lupita**” quien actualmente cumple con su misión de sensibilizar a la población sobre el acceso a la información, la ética pública, control social y rendición pública de cuentas, además la de educación de lucha contra la corrupción y buscar una equidad social y equidad de género en los ocho municipios, mediante la realización de Ferias Educativas.



Foto 7: Actividades de socialización del Plan Lupita.

#### d. Inversión realizada

Cuadro 6: Presupuesto de la actividad

Actividad Estratégica	Meta	CONCERTAR/GESTOR		
		S1 en Bs	S2 en Bs	Total Bs
Implementación de la unidad de Lucha Contra la Corrupción y Comunicación	Unidad Regional de Lucha Contra la Corrupción y Comunicación en funcionamiento	63.500	34.500	49.000

Fuente: Elaboración propia.



## e. Participantes

### Institución ejecutora

**Nombre de la institución:** Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro

**Representante:** Ing. Marcel Orgaz Mejía

**Coordinador de la experiencia:** Lic. Luis Eduardo Ugarte Mostajo

**Datos de referencia:** Dirección: Santiago Vaca Guzmán 123

**Correo Electrónico:**  
*leugartemostajo@hotmail.com*

**Celular:** 72889865

### Población beneficiaria

#### Directos:

Los beneficiarios directos del Plan Lupita son los ocho Gobiernos Autónomos Municipales (Azurduy, Tarvita, Sopachuy, Tomina, Villa Serrano, Padilla, El Villar y Alcalá), que son parte ahora de la Política Nacional de transparencia. Dentro de los beneficiarios indirectos tenemos a toda la población de los ocho municipios que conforman la mancomunidad que ven en sus entidades municipales unos entes libres de corrupción y transparentes en administrar la cosa pública.

También tenemos dentro los beneficiarios a las autoridades ediles, equipos técnicos municipa-

les al interior de los ocho municipios que integran la mancomunidad.

## f. Información general sobre la experiencia y el problema tratado

Esta experiencia es una aplicación del modelo de Gestión Municipal Participativa y Control Social, el mismo que plantea mejorar la actual articulación de los diferentes actores tanto del ámbito local con el departamental y nacional, en el marco de sus roles y responsabilidades, derechos y obligaciones otorgadas por la legislación boliviana y hacer incidencia en el adecuado manejo de los recursos públicos que consoliden una gestión municipal transparente.

Es en este sentido que el Plan Lupita se basa en cuatro ejes fundamentales:

- Implementar mecanismos de acceso a la información que permita a las personas a conocer el manejo de la cosa pública (Componente Acceso a la información).
- Fortalecer procesos que permitan que los servidores públicos cuenten y cumplan con los valores, principios y normas adoptados por el estado (Componente Ética pública).
- Consolidar el derecho constitucional de carácter participativo de los mecanismos de control social que permitan supervisar y evaluar la ejecución de la gestión pública (Componente Control Social).

- Implementar espacios en la que los servidores públicos informen sobre sus responsabilidades en el manejo de la gestión pública (Componente Rendición Pública de cuentas).

El Plan Lupita propone la implementación de un proceso que se basa en el criterio de la obligación que tienen las autoridades y líderes de informar y rendir cuentas a sus mandantes, y el derecho de la ciudadanía a ser informada y participar.

El Plan tiene las siguientes características:

- Busca integrar la gestión municipal y la participación popular.
  - Profundizar y consolidar la participación y la gestión social.
- Pretende sentar las bases de la cultura de la gestión municipal transparente.
  - Promueve el acercamiento entre los actores del proceso (ciudadanía, Gobierno Municipal y/o representantes departamentales y nacionales) y una gestión constructiva de los mismos.
  - Integra al Concejo y al Ejecutivo en la óptica de la corresponsabilidad por la gestión municipal e incorpora en este modo de ejercer el poder al Comité de Vigilancia.
  - Cada uno de los actores tiene el objetivo de ser más eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus específicas funciones.
  - Mejora la capacidad y calidad de la gestión de las autoridades y funcionarios municipales.
  - Tanto la gestión municipal como la participación ciudadana es orgánica y efectiva



Foto 8: Actividades de socialización del Plan Lupita.

en la toma de decisiones sobre el uso de sus recursos, en el seguimiento a la ejecución de sus decisiones y en el control de la eficacia de la gestión y de los resultados obtenidos.

- Institucionalizar momentos de encuentro entre mandantes y mandatarios para programar, coordinar, controlar, incorporar o reformular la visión estratégica de desarrollo Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y la elaboración participativa de su ejecución anual o Programación Operativa Anual (POA).

Antes de la implementación del Plan Lupita los Gobiernos Autónomos Municipales tenían sus cuentas congeladas por la mala información enviada y en consecuencia seguían catalogados como ineficientes y corruptos porque no había una elaboración pública del POA y menos una rendición pública de cuentas.

Con la implementación de la Unidad de Transparencia en la MMCHC y la implementación del Plan Lupita se tienen a los ocho municipios sin cuentas congeladas, con rendiciones públicas de cuentas realizadas dos veces al año, habiéndose evidenciado que existe un empoderamiento de las Autoridades para ser vistos como municipios transparentes y eficientes, hay participación de la sociedad civil tanto en la elaboración del POA y las rendiciones de cuentas, hacen un seguimiento más de cerca a los proyectos que estaban inscritos en el PDM o POA.

El marco legal en el que funciona la Unidad de Transparencia de la MMCHC está dado por la Constitución Política del Estado y el Decreto Supremo de Organización del Órgano Ejecutivo D.S. 29.894 de 7 de febrero de 2.009, que en el Artículo 125 establece su creación, además de la Política Nacional de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción, su reglamento y demás normas internas que hacen al funcionamiento de cada municipio.

## g. Aspectos a destacar de esta experiencia

La Unidad de Transparencia con su Plan Lupita tienen como finalidades la prevención y la lucha contra la corrupción; ambas destinadas a promover la Transparencia en la gestión pública formulando políticas al interior de cada institución, sustentadas en el acceso a la información, la ética pública, la rendición de cuentas y el control social; además de identificar e investigar posibles actos de corrupción para remitirlos a la instancia correspondiente.

La Unidad de Transparencia es un órgano técnico operativo, con potestad para ejecutar acciones tendientes a transparentar la gestión pública, orientar a los servidores públicos, con el objeto de prevenir posibles actos de corrupción y/o falta de transparencia, así como la investigación y acumulación de pruebas contra servidores o ex servidores, con el fin de remitir las mismas a las instancias correspondientes para la determinación de la existencia de responsabilidad funcionaria.

En ese contexto, lo que se plantea es la consolidación de las administraciones municipales y la incorporación de los actores sociales en el ámbito público de las decisiones sobre el desarrollo local; como una urgente necesidad de reiniciar, profundizar y mejorar el desarrollo de ejercicios participativos para la formulación y ajuste de visiones estratégicas de desarrollo concertadamente entre los actores para erradicar la corrupción.

La continuidad del funcionamiento de esta Unidad de Transparencia de la mancomunidad de Municipios de Chuquisaca Centro está garantizada mediante recursos municipales, los cuales aportarán a la cuenta de la mancomunidad para cubrir todos los requerimientos que emane de esta para poder seguir construyendo una gestión municipal participativa y transparente. La no ejecución de este Plan no permitirá un cambio en la sociedad civil (comunidades), acrecentándose la problemática actualmente conocida por la sociedad civil de que los gobiernos municipales siguen siendo instituciones no muy confiables para el manejo de recursos.

## h. Principales logros

Los principales logros de la Unidad de Transparencia y el Plan Lupita son:

- Asegurar el acceso a la información, promover la ética de los servidores públicos; desarrollar mecanismos para la implementación del control social, velar porque sus

autoridades cumplan con la obligación de rendir cuentas y luchar contra la corrupción al interior de cada municipio.

- Los ejecutivos de los ocho Gobiernos Municipales rinden cuentas públicamente dos veces al año.
- Amplia participación de la población en la elaboración de su Plan Anual Operativo y en la Rendición Pública de Cuentas y buscar un bien común el de lograr ser un municipio más eficiente y transparente.
- La función fiscalizadora del Concejo Municipal es más clara y participativa cuentan con información, ya no hay esa influencia de los partidos políticos y organizaciones sindicales que generan un problema de eficiencia de gestión.
- Se desarrollaron mecanismos para la implementación del control social hasta su reglamentación para que sus autoridades: Ejecutivo, Legislativo y funcionarios públicos cumplan con la obligación de rendir cuentas y luchar contra la corrupción al interior de cada municipio.

## i. Dificultades

La poca o casi nada de información que se tiene de las licitaciones pasadas antes del Plan Lupita, así como el poco conocimiento que tenían las autoridades (Ejecutivo y Legislativo), de la obligación que tenían de hacer una rendición pública de cuentas y de hacer partícipes a toda la sociedad civil de la elaboración conjunta del Plan Operativo Anual.

También el ente Ejecutivo pensaba que la Unidad de Transparencia al ser un órgano dependiente orgánicamente de la máxima autoridad ejecutiva de la institución en caso de las entidades públicas; ésta dependencia implicaba limitación o falta de competencia para transparentar e investigar hechos de corrupción denunciados.

Antes de la Ley de Participación Popular los comités de vigilancia fueron otros que querían poner dificultades porque pensaban que solo ellos podían ser los legítimos dueños de la verdad y poder hacer un seguimiento más de cerca a los proyectos y recursos del municipio, con una intromisión política – sindical que hacía mucho daño al municipio y quería tumbar o condicionar al ejecutivo y legislativo.

Costó mucho hacer ver la problemática conocida por la sociedad civil de que los gobiernos municipales y sus administradores (Ejecutivo, Legislativo, y personal de la institución) siguen siendo sujetos no muy confiables para el manejo de recursos municipales y que por culpa de ellos los municipios no se desarrollan y que solo “trabajan” para su bien.

## j. Lecciones aprendidas

La principal es que trabajando de manera mancomunada se puede avanzar más lejos todavía y que no hay que desmayar para ser vistos como un municipio libre de la corrupción y transparente para buscar un bien común que es el de desarrollo de los municipios.



Foto 9: Feria de Transparencia Municipal.

Seguir fortalecimiento la participación ciudadana, implementando medidas para eliminar y prevenir la corrupción y la consolidación de mecanismos de fortalecimiento y coordinación institucional para la lucha contra la corrupción.

El Plan Lupita es un mecanismo para la transparencia municipal donde se pretende solucionar el problema de la corrupción y falta de información principalmente a través de la prevención a los Gobiernos Municipales que forman parte de la mancomunidad

La mancomunidad acompañó a los ocho municipios con el Plan Lupita como una forma de incorporar de manera participativa todas las disposiciones legales en actual vigencia, fue sin lugar a dudas la implementación sostenida del *Modelo de Gestión Municipal Participativa* para apoyar las gestiones municipales en pro-



cesos de planificación, organización, ejecución y control de manera que una gestión municipal se traduce en un conjunto de acciones que realiza un Gobierno Municipal para alcanzar los objetivos de una sociedad libre de corrupción y transparente.

### k. Conclusiones y recomendaciones

Desde agosto del 2011 la Unidad de Transparencia y comunicación es puesta en funcionamiento para garantizar el cumplimiento de la política nacional de transparencia dentro los ocho municipios de la MMCHC, la implementación de esta Unidad alcanzo notoriedad, gracias al Plan Lupita, personaje de la lucha contra la corrupción que busca garantizar la ética pública, acceso a la información, control social y la rendición publica de cuentas.

De esta manera se garantizó el acceso público a la información al interior de la mancomunidad a través de la publicación de la revista “Poder Regional”, impreso que con la información que incorpora, transparenta el gasto e inversión de recursos públicos de los ocho municipios.

La Unidad de Transparencia a través del Plan Lupita es un órgano técnico operativo, con potestad para ejecutar acciones que sirvan para transparentar la gestión pública y la lucha contra la corrupción.



Foto 10: Jóvenes participando de actividades lúdicas durante la feria.

**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**

- Aymaras Sin Fronteras
- Azanaque
- Chaco Chuquisaqueño
- Chichas
- Chiquitana
- Chuquisaca Centro
- Gobiernos Autónomos Municipales Chuquisaca Norte
- Cono Sur
- Cuenca del Caine
- Gran Centro Potosí
- Gran Tierra de Los Lípez
- Héroes de la Independencia
- 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 exitosas del Programa Integrado de Manejo de Cuencas (PROMIC), Servicio Departamental de Cuencas (SDC) y Dirección de Planificación y Gestión Integral del Agua (DGIA)
- 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)