



# Procesos para la Gestión Territorial Supramunicipal

## Concertación para la Gestión Territorial Supramunicipal



**HELVETAS**  
Swiss Intercooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático



Procesos para la Gestión Territorial Supramunicipal

# **Concertación para la Gestión Territorial Supramunicipal**

# Créditos

## Concertación para la Gestión Territorial Supramunicipal

*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 Uriá*
- *Boris Urquizo*
- *Gina Vergara*
- *Javier Zubieta*

*Autor: Javier Zubieta / Martín del Castillo / Roy Córdova*

*Edición: Boris Urquizo*

*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:*

*Concertación para la Gestión Territorial Supramunicipal, HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Cooperación Suiza en Bolivia*

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

# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>/ 5</b>
<b>1. Marco conceptual de la concertación utilizado por GESTOR</b>	<b>/ 7</b>
<b>2. Avances de la concertación en GESTOR</b>	<b>/ 11</b>
<b>3. Conclusiones y perspectivas</b>	<b>/ 19</b>
<b>Anexos</b>	<b>/ 21</b>





# PRESENTACIÓN

*Cada día la demanda por bienes y servicios, alimentos y agua se incrementa en las poblaciones, y en muchos de los casos genera conflictos y tensiones entre los diversos actores sociales afectados por esa situación. De allí la importancia de desarrollar una cultura de concertación para la toma de decisiones, que permita encontrar soluciones de una manera efectiva y duradera.*

*Con la finalidad de proponer una herramienta que permita la gestión de procesos y mecanismos de concertación tendientes a implementar soluciones adecuadas, el Proyecto GESTOR presenta un documento que sistematiza las principales contribuciones para la gestión de espacios de concertación, sus factores de éxito y las lecciones aprendidas para el funcionamiento de los mismos.*

*La sistematización se basa en la experiencia de GESTOR en el asesoramiento técnico brindado a los espacios de concertación por dos fases continuas.*

*Por lo tanto este documento está dirigido a tomadores de decisiones en los ámbitos públicos y privados y de la cooperación internacional que puedan convertirse en facilitadores de estos procesos.*







# 1. MARCO CONCEPTUAL DE LA CONCERTACIÓN UTILIZADO POR GESTOR

## ¿Qué entendemos por concertación?

En el marco del proyecto GESTOR, se entiende la concertación como un sistema de toma de decisiones que involucra a los principales actores de un territorio, públicos, sociales, privados, buscando como objetivo común su desarrollo integral y sostenible.

En este sistema de decisiones, el principal resultado del diálogo entre los actores son acuerdos sociales (público-privados) y el proceso de su implementación.

Para alcanzar los resultados mencionados, se utilizó un instrumento de concertación denominado “espacios de concertación público-privados”.

## ¿Qué se entiende por “espacio de concertación público – privado”?

En el marco de GESTOR, una de sus hipótesis de impacto sostiene que si un territorio se desarrolla con gobernabilidad democrática requerirá de concertación entre los actores estratégicos del mismo. Por ello, la necesidad de contar con roles claros y precisos de la socie-

dad civil en la construcción de su desarrollo<sup>1</sup> (CRT: 2007), en relación directa y coordinada con actores públicos en el territorio (CRT: 2007)<sup>2</sup>.

Por lo anterior se buscó promover la creación y/o fortalecimiento de espacios de “encuentro y concertación que hagan posible la planificación e implementación de acciones en desarrollo territorial sostenible...” (CRT: 2007)<sup>3</sup>. En el marco de estos espacios se definen prioridades y acciones a realizar en el territorio y, claro está, las alianzas interinstitucionales para ejecutarlas. También son mecanismos de encuentro entre actores públicos y privados, en una coyuntura que especialmente requiere de puntos de articulación, concurrencia y coordinación entre los actores políticos – autoridades, representantes – y la sociedad organizada.

En resumen, los espacios de concertación, en el contexto de las propuestas mancomunarias apoyadas por el proyecto fortalecen la cultura de diálogo y concertación en los territorios, hecho que promueve y aporta al capital social y por ende a la gobernabilidad democrática.

Los espacios de concertación, además de ser un lugar de encuentro de los distintos actores de un territorio en aquello que les interesa, son un lugar donde pueden confrontar y discutir ideas, puntos de vista, criterios y

propuestas e intercambio de información. También pueden funcionar como el espacio de articulación y dinamización de una red de trabajo en temas específicos – son esencialmente espacios de toma de decisiones que inciden en el accionar territorial. Por ello a través de los espacios de concertación se genera:

1. Propuestas de iniciativas de desarrollo.
2. Incidencia en políticas públicas.
3. Resolución y transformación de conflictos.

### ¿Por qué es importante la concertación público privada y sus instrumentos?

La concertación y estos instrumentos de participación son importantes para un territorio porque:

1. Legitiman las decisiones desde los gobiernos municipales y gobernaciones, por tanto, generan confianza en los decisores.
2. Incrementan la efectividad y sostenibilidad de las decisiones y las acciones de desarrollo, al ser éstas compartidas por los actores estratégicos de un territorio.
3. Democratizan la toma de decisiones y la corresponsabilidad entre actores públicos y privados, en temas estratégicos y de interés común.
4. Generan corresponsabilidad, por tanto concurrencia de esfuerzos y recursos públicos y privados.

<sup>1</sup> Miska, o riego temprano hace referencia los caudales iniciales de las largadas de la represa.

<sup>2</sup> Plan Rector de la segunda fase del proyecto GESTOR. INTERCOOPERATION. La Paz, febrero 2007. P 45.

<sup>3</sup> Plan Rector de la segunda fase del proyecto GESTOR. INTERCOOPERATION. La Paz, febrero 2007. P 45.

“El funcionamiento de la mesa de concertación interinstitucional es otro factor importante dentro de la Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro (MMCHC), en ella se gestan trabajos conjuntos que funcionan a nivel de convenios y agendas de responsabilidad compartida. En ella se gestan las redes sectoriales que en sus dimensiones se desarrollan más allá del área regional, obligando a introducirnos en el trabajo interregional”.

**Marco Sánchez**

Mancomunidad Chuquisaca Centro, 2010.

## Tipos de espacios de concertación

Los espacios de concertación son instancias de encuentro, diálogo, cooperación, decisión y corresponsabilidad entre actores públicos y privados para el desarrollo de un espacio territorial. Ya desde la experiencia previa al proyecto GESTOR<sup>4</sup>, las mancomunidades socias del programa optaron por distintas formas de trabajo con los actores de su territorio, sin embargo todas bajo el mismo concepto de integración de intereses, diálogo, concertación, “mismo norte” o visión compartida de desarrollo regional y corresponsabilidad en los procesos de desarrollo (CRT: 2008)<sup>5</sup>.

En este sentido identificamos al menos dos tipos de espacios de concertación con base en la experiencia de los actores locales mencionados (mancomunidades de municipios):

1. Los que reúnen a todos los actores estratégicos para el desarrollo del territorio – en Consejos Regionales de Desarrollo, Mesas Interinstitucionales, Grupo de Acción Local, etc. –. A estos espacios se los puede denominar “integrales”. Tienen fines generales relacionados al desarrollo de una región o a la planificación integral de un territorio. Si bien pueden ser muy genéricos en su finalidad u objetivos, tienen la gran ventaja de facilitar el encuentro entre diferentes actores que trabajan en cierto territorio.

En contextos como los nuestros, donde los procesos de concertación no están fuertemente institucionalizados tener estos espacios garantiza que pueda haber una “mesa” donde se planteen diversos aspectos importantes relativos a un territorio en busca de decisiones conjuntas que puedan plasmarse en políticas públicas.

2. Espacios sectoriales o puntuales: cuencas, áreas protegidas, turismo. Estos espacios “sectoriales” usualmente reúnen a múltiples actores territoriales y a actores de otros niveles. Son especialmente importantes para la gestión de financiamiento y de proyectos de orden regional o para el análisis de un aspecto en específico. Por la variedad de los actores que lo conforman y la multiplicidad de sus niveles de proce-

<sup>4</sup> Programa de concertación territorial para el desarrollo sostenible – CONCERTAR, 2007-2010.

<sup>5</sup> Plan anual operativo enero – diciembre 2008. CONCERTAR Fase II. La Paz, 2008. P.16

dencia, sus decisiones o acuerdos no son usualmente vinculantes, pero sí un referente para la toma de decisiones e incidencia en política pública.

A diferencia de los espacios “integrales”, estos espacios “sectoriales” pueden ser más operativos al tener claro el norte al que se dirigen (p ej. manejo de cuencas, camélidos, turismo).

Claramente, cada tipo de espacio de concertación implica objetivos, hitos, estrategias de fortalecimiento, problemas y oportunidades diferentes.

Otra manera de tipificar a los espacios de concertación es su funcionamiento y no sus objetivos como en el caso anterior. En este sentido, se trabajó con espacios de concertación, plataformas de concertación y redes

de colaboración. La diferencia entre estos instrumentos de participación y decisión radica en los instrumentos institucionales para su funcionamiento (norma, reglamentación, capacidad real de decisión), la intensidad de su organización (continuidad y regularidad del proceso de concertación) y en las formas de interacción entre sus miembros (información, comunicación).

### ¿Cuál es el proceso de concertación supramunicipal?

El proyecto ha apoyado a los procesos de concertación supramunicipal con mucho respeto al contexto de cada sector, región y características específicas de los actores miembros de estos procesos y espacios de concertación. En el Anexo 1, se presentan las principales etapas implementadas por el proyecto.



## 2. AVANCES DE LA CONCERTACIÓN EN GESTOR

GESTOR proporcionó asistencia técnica a actores públicos y privados en algunas regiones para que generen y apliquen prácticas de concertación, en el entendido que las mismas podrían contribuir a la formación de una cultura de concertación que favorezca el desarrollo territorial.

Estos esfuerzos se hacen evidentes con la conformación e institucionalización de: (1) espacios integrales supramunicipales de concertación, (2) espacios o plataformas temáticas

de concertación público – privados, y (3) plataformas temáticas departamentales con participación interinstitucional.

### a. Espacios integrales supramunicipales de concertación

El proyecto ha apoyado el fortalecimiento de cinco espacios de concertación de desarrollo integral en mancomunidades.

La conformación de un espacio que integre las necesidades, mandatos, voluntades y perspectivas de los actores supramunicipales más relevantes en un territorio, facilita la toma legítima de decisiones y promueve acciones de corresponsabilidad, coadyuvando en mejor gestión financiera y técnica. Este es el caso de la mancomunidad de Chuquisaca Centro con la Red de Multiactores y una mesa de coordinación interinstitucional, y la mancomunidad Héroes de la Independencia (Tarija) con su Grupo de Acción Local - GAL.

“El funcionamiento de la mesa de concertación interinstitucional es otro factor importante dentro de la Mancomunidad de Municipios Chuquisaca Centro. En ella se gestan trabajos conjuntos que funcionan a nivel de convenios y agendas de responsabilidad compartida, y se gestan las redes sectoriales que en sus dimensiones se desarrollan más allá del área regional, obligando a introducirnos en el trabajo interregional”.

**Marco Sánchez**

Coordinador Enlace CONCERTAR – MMCHC

“Nosotros como municipio El Puente estamos asociándonos con el GAL, de manera que en forma conjunta podamos concretar iniciativas productivas como por ejemplo la construcción del centro de acopio de haba, entonces ya estamos metidos en eso, hay comprometidos recursos municipales, no solamente en esta iniciativa sino también en otras iniciativas que están surgiendo del GAL”.

**Pablo Rueda**

Alcalde Municipal de El Puente

### b. Plataformas temáticas de concertación

El proyecto ha apoyado a 20 plataformas temáticas de concertación público – privadas en 15 espacios supramunicipales de concertación temáticas.

Las acciones de corresponsabilidad generadas a partir de un espacio de concertación son una clara muestra de la utilidad de los mismos, su funcionamiento y sostenibilidad, por tanto, de su institucionalidad. En ellos se reunieron de manera sostenida, participativa y concertada, a autoridades, instituciones y actores privados bajo una sola visión, tomando decisiones más legítimas, más democráticas y más útiles (efectivas) a los intereses de los actores participantes.



Este es el caso de dos plataformas temáticas de concertación supramunicipal, ambas referidas al rubro del turismo:

El Círculo Técnico del Turismo – CITETUR se creó el 14 de septiembre de 2008. Reúne a través de la Mancomunidad Gran Tierra de Los Lípez, a los municipios de: Colcha “K”, San Pedro de Quemes, Llica, Tahua, San Agustín, San Pablo de Lípez, San Antonio de Esmoruco y Mojinete. Fuera de ello, al Viceministerio de la Industria del Turismo, la Fundación AUTAPO, el Centro INTI, la Reserva Nacional de Fauna Andina Eduardo Avaroa y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas – SERNAP.

Bajo la Misión “Orientar acciones para el desarrollo turístico que contribuyan al desarrollo sostenible de la región de los Lípez”, se discutieron y desarrollaron proyectos relativos a turismo; se preparó y validó la propuesta de Boleto Único de Turismo para los Lípez, de esta manera se resolvieron conflictos con el municipio de Uyuni a la vez que se preparó a Tahua como puerta de entrada al Gran Salar.

En cuanto al funcionamiento del CITETUR se caracteriza por su amplia participación y diversidad de actores, la coordinación interinstitucional y articulación entre niveles estatales (Gobierno Nacional, Prefectura de Potosí y Gobiernos Municipales asociados a la mancomunidad Gran Tierra de los Lípez). Este espacio permitió mayores niveles de participación en la toma de decisiones sobre turismo a los actores privados (prestadores de servicios), las instituciones de apoyo y las autoridades; hizo más fluida la información y la homogenización de objetivos y criterios en cuanto a las acciones de turismo se refiere, y coadyuvó a la gestión financiera necesaria para emprendimientos en este rubro.



Foto 1: La concertación requiere de procesos de negociación entre actores.

La Asociación Cinteña de Turismo en la región Chuquisaqueña de los Cintis (municipio: Incahuasi, San Lucas, Camargo, Villa Abecia, Las Carreras, Culpina y el recientemente creado Villa Charcas) se conforma en junio de 2008 bajo el liderazgo de la mancomunidad de Los Cintis. Está compuesta por actores públicos y privados del territorio (gobiernos municipales y los proveedores de servicios turísticos de la zona, ya sean éstos hoteleros, bodegueros, etc.).

Su objetivo principal es “coordinar y decidir el desarrollo turístico y articular las demandas productivas de turismo en la región”.

Entre sus principales logros está la discusión y generación del Proyecto de Agro-Ecoturístico en el Valle de los Cintis, estudio de la ruta de vinos y singanis en las haciendas, estudio de la ruta arqueológica, la articulación de las propuestas y acciones turísticas con el Plan de Desarrollo de Capacidades mancomunitario y por último, la articulación formal de todos los actores relacionados al rubro turístico en la Región Cinteña.

Sus acciones están contempladas en la planificación estratégica territorial e institucional de sus componentes, lo que hace prever su sostenibilidad y mayor consolidación en el tiempo.

La Plataforma de Durazno Chicheño (PLADUCH) en la región de los Chichas, sur de Potosí ha logrado importantes resultados para el desarrollo de su sector al haber concertado entre productores, empresas y actores públicos un plan de desarrollo del durazno chicheño con especial atención al desarrollo de la cadena productiva en base a una adecuada gestión de los recursos naturales y gestión de riesgos con enfoque de adaptación al cambio climático. La gestión de la directiva, apoyada por los miembros del espacio de concertación y de la mancomunidad de los Chichas, han logrado avances importantes en la ejecución del mencionado plan para el desarrollo competitivo del durazno chicheño en beneficio de todos los actores involucrados en la cadena productiva, especialmente de los productores.

### c. Plataformas temáticas departamentales

El apoyo del proyecto en plataformas temáticas a nivel departamental ha sido en construcción y consolidación de 2 plataformas: Cacao en La Paz y de Seguridad Alimentaria en Chuquisaca.

Una plataforma temática es un espacio de intercambio de información, debate, análisis



coordinación y toma de decisiones. Este tipo de espacio de concertación requiere de mayores y mejores niveles de flujo de información, formalidad en su convocatoria y funcionamiento, y articulación de acciones. Un buen ejemplo de lo anterior es la mesa de coordinación departamental referida a la seguridad alimentaria en Chuquisaca.

En un esfuerzo conjunto entre el Grupo de Desarrollo Rural de Chuquisaca – GDRU y el Consejo Departamental de Nutrición del mismo departamento, con la participación de entidades públicas (Prefectura, reparticiones nacionales y gobiernos municipales asociados en Mancomunidades y Asociación Departamental – AMDECH), privadas (Universidades, cámaras de producción, organizaciones de productores CIOEC, etc.) y organizaciones de cooperación (Cooperación Suiza, Sistema de Naciones Unidas, SNV, etc.), se conformó la Plataforma Departamental para la Seguridad Alimentaria en Chuquisaca.

En este marco, se propuso el desarrollo del Plan Departamental de Seguridad Alimentaria de Chuquisaca, para lo que se acordó un Plan de Acción con responsabilidades claras para todos los miembros. Se avanzó, en este sentido en el diagnóstico de necesidades nutricionales para niños y niñas a nivel municipal, los

requerimientos productivos que esa realidad nutricional genera y las posibilidades u oferta productiva departamental.



Foto 2: La participación equitativa de hombres y mujeres durante los espacios de concertación.

## d. Espacios de concertación apoyados

De manera específica el proyecto ha apoyado a 29 espacios de concertación a través de las mancomunidades socias del proyecto:

Cuadro 1: Detalle de los Espacios de Concertación que recibieron apoyo de GESTOR

Mancomunidad	Nombre del espacio de concertación	Tema Principal
Aymaras sin Fronteras	Red Interinstitucional de Camélidos (REINCA).	Desarrollo del rubro camélido.
Azanaque	Mi Quinoa.	Desarrollo del rubro quinoa.
Cuenca del Caine	Plataforma de Concertación Laka Laka.	Enfoque de cuencas y riego.
Chaco Chuquisaqueño	La Mesa Agropecuaria Regional del Chaco Chuquisaqueño.	Desarrollo agropecuario.
	Mesa de la Carne Bovina del Chaco Chuquisaqueño.	Producción de bovinos.
	Concejo Municipal Económico Productivo Monteagudo.	COMEP, Desarrollo integral. Ley 144.
Chichas	Consejo Regional Económico Productivo – COREP.	Diversos temas para el desarrollo productivo.
	Plataforma del Durazno Chicheño (PLADUCH).	Desarrollo del durazno de los Chichas.
Chiquitanía	Espacio de Diálogo Forestal.	Reflexión y capacitación sobre la aplicación del régimen forestal y desarrollo forestal.
Chuquisaca Centro	Coordinadora de Circunscripción 4.	Desarrollo integral.
	Espacio para Misiones Comerciales.	Comercio y mercados.
	Plataforma Departamental Cuenca Río Grande.	Enfoque de cuencas.
Cintis	Cámara Regional de Turismo Cintis.	Desarrollo turístico.
	Red Interinstitucional de Lucha Contra la Violencia en Razón de Género y Generacional de Los Cintis.	Lucha contra la violencia de la mujer.
Héroes de la Independencia	Plataforma de Camélidos.	Desarrollo del rubro de camélidos.

Continúa

Lípez	CITETUR	Desarrollo turístico
	CITEQUIN	Desarrollo del rubro de quinua.
	CITECAM	Desarrollo del rubro de camélidos.
Norte Amazónico	Cumbre Social CRES.	Desarrollo económico regional.
	Consejo Regional Vaca Diez.	Desarrollo económico regional.
Norte Paceño Tropical	Comite Impulsor Para El Desarrollo Del Norte Paceño Tropical (Cid - Npt).	Desarrollo económico regional.
Norte Potosí	Comite Regional de Cuenca del Norte de Potosi.	Manejo de recursos hídricos.
	Red Interinstitucional del Norte de Potosi.	Gestión pública y proyecto de vivienda.
	Congreso de la Federacion Sindical Regional.	Gestión de proyectos concurrentes.
Región Andina	CODEPIRA	Gestión pública y proyectos productivos.
Valles Cruceños	Comite Impulsor de las Ferias Productivas y Culturales.	Comercio y mercados.
Cono Sur	Plataforma de Coordinación de la Cuenca del Río Mizque.	Enfoque de cuencas.
Gran Centro Potosí	COREP Region Centro.	Integral. Producción de leche.
	Mesa Gestora del Parque Nacional Kari Kari.	Protección de áreas naturales.

Fuente: Elaboración propia.

## e. Principales actividades concertadas y resultados alcanzados por los espacios de concertación

Estos espacios de concertación han agrupado a actores públicos y privados y las principales actividades concertadas vinculadas al

desarrollo territorio y/o de su sector son las siguientes:

- Proyectos de preinversión (desarrollo integral, productivo, medio ambiente, cambio climático, riesgos).
- Gestión y ejecución de programas y proyectos (desarrollo integral, productivo, medio ambiente, cambio climático, riesgos).

- Asistencia técnica.
  - Desarrollo de capacidades.
  - Investigación.
  - Incidencia en políticas públicas (elaboración y gestión de propuestas, gestión pública).
  - Campañas de sanidad agropecuaria.
  - Forestación.
  - Análisis y resolución de conflictos.
  - Diseño de estrategias comerciales de productos agropecuarios (realización de ferias, rueda de negocios, estándares para la comercialización, empaques, etc.).
- Planificación y ejecución sectorial/territorial.
  - Fortalecimiento organizativo.
  - Difusión y análisis de normativa.
  - Diseño e implementación de estrategias de comunicación.
  - Publicación de estudios.

En el anexo, se presenta las principales actividades específicas de los espacios de concertación apoyados en el programa.



### 3. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

Una de las hipótesis de trabajo de GESTOR plantea que “Una cultura de concertación en un espacio supramunicipal crea condiciones para el desarrollo territorial”. En Bolivia la participación y la concertación es un tema central en la sociedad civil, sin embargo aún existen altos niveles de intolerancia. Promover y/o desarrollar espacios de concertación y concurrencia acordada (en coordinación con pro-

gramas nacionales como el PDCR, o políticas públicas como el Plan Nacional de Cuenca) sobre temas de gestión territorial como el agua ha sido clave para desencadenar acciones de desarrollo. Haberse sentado a discutir temas frecuentemente conflictivos como la gestión del agua es un paso indispensable para poder implementar acciones concretas de desarrollo de manera eficiente (por ejemplo, la concer-



Foto 3: Espacios de concertación público-privados.

tación para definir e implementar un área de reserva natural del agua).

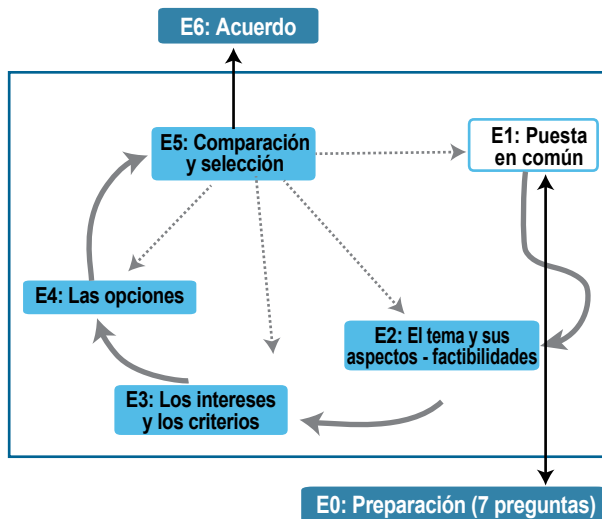
Las distintas prácticas de concertación que se mencionaron contribuyen a que se consolide una cultura de concertación buscando mejores condiciones (más legítimas, participativas, efectivas) para el desarrollo sostenible de los espacios territoriales supramunicipales.

Falta sin embargo mucho por recorrer:

1. Normas claras que institucionalicen las prácticas y los resultados de las decisiones tomadas.
2. Sistemas de acompañamiento, monitoreo y evaluación de los resultados de los procesos de concertación supramunicipal.
3. Convocatorias y participación amplias y a la vez sostenidas.
4. Mayores y mejores canales de información y socialización de acciones, requerimientos y ofertas de cada miembro de los espacios, apuntando a formar redes de colaboración.

## ANEXO 1

Para la conformación de un espacio de concertación se pueden tomar en cuenta los siguientes pasos<sup>6</sup>:



### Etapa 0: Preparación

Esta parte requiere idear el proceso a partir de la formulación de las siguientes preguntas:

**1. ¿Quién define el proceso de concertación?:** Esto es importante a la hora de definir responsabilidades sobre la moderación, convocatoria, secretaría e impulso al espacio. Podría ser una mancomunidad de

municipios quien lidere el proceso de concertación, pero se puede sugerir el liderazgo de otro actor, público o privado.

- 2. ¿Qué se va a concertar y para qué?:** Esta pregunta es la más importante a responder. Todo proceso de concertación, plataforma o red de colaboración debe tener una razón de ser, un objetivo. Éste (el objetivo) puede ser inmediato (incidir en una política pública específica por ejemplo) o puede ser permanente (mejorar las condiciones de vida y desarrollo en un territorio).
- 3. ¿Cuál es el valor y alcance de los acuerdos?:** Una vez que se sabe para qué se quiere colaborar, es importante determinar el alcance de los resultados de la concertación. Puede ser que éstos sean decisiones vinculantes para los que toman decisiones, o que tengan un menor alcance (son una sugerencia, una propuesta de incidencia), o finalmente que tengan un carácter netamente informativo y de colaboración para los miembros de la plataforma. Cualquiera que sea el alcance esperado, debe estar identificado antes de iniciar el proceso de concertación para no generar falsas expectativas de los participantes.

<sup>6</sup> Extractado de: Thévoz, Laurent. Procesos de concertación para la gestión pública: conceptos, dimensiones y herramientas, 2006.



4. **¿Cuál es el punto de partida?:** Muy rara vez se inicia un proceso de concertación sin experiencia o antecedentes previos. Es necesario conocer los avances o el “estado del arte” del tema para capitalizar los esfuerzos anteriores y avanzar de manera más ágil en estos procesos.
5. **¿Cuáles son los actores asociados a la concertación, sus atribuciones y responsabilidades?:** Es necesario identificar a los actores que debieran participar en un proceso de concertación tomando en cuenta su interés y posibilidad de aporte al tema; una vez identificados, cada uno de ellos debe acordar un rol o responsabilidades específicas para poder dar continuidad a un proceso de construcción o colaboración<sup>7</sup>.
6. **¿Cuál es el costo del proceso, quién financia qué?:** Muchos procesos de concertación no prosperan porque no se dan las condiciones mínimas necesarias para su buen funcionamiento, por ejemplo, no se cuenta con la capacidad de convocatoria, o no se cuenta con los espacios e infraestructura disponible para un diálogo, etc. Esto no implica solicitar recursos, sino que debe estar claro quién aporta qué, para que el proceso tenga continuidad.
7. **¿Cómo se ajustará el proceso en su desarrollo?:** Se debe acordar un camino o una ruta para el ajuste del proceso, en la medida en que se vayan tomando decisiones y acciones en el espacio de concertación.

### Etapa 1: Puesta en común

Se busca tener una base común de trabajo entre los participantes.

El resultado de esta etapa es contar con el acuerdo de todos los participantes involucrados sobre la organización y el desarrollo del proceso de concertación.

Es muy importante tener cierta claridad y consenso sobre los siguientes aspectos:

1. La delimitación del tema, del problema.
2. La orientación y el alcance del proceso.
3. Las secuencias de las etapas, los plazos y los resultados parciales.
4. Las modalidades de formalización y ratificación de los acuerdos finales.
5. La instancia de conducción política del proceso.

De ser necesario es importante tener estos acuerdos por escrito y firmados entre los participantes.

<sup>7</sup> Para mayor información puede remitirse al documento de Mapeo de Actores de esta misma Serie de Herramientas.



### **Etapa 2 y 3: Los temas y los intereses**

Se deben identificar todos los diferentes temas y aspectos específicos a ser tratados y todos los intereses en juego (expectativas de diferentes actores), así como los criterios para evaluar los intereses presentes.

### **Etapa 4: Las opciones**

En esta etapa se busca crear un gran número de opciones para abrir el espacio de “lo posible”. De esa manera se podrá contar con una larga lista de opciones a considerar, las cuales pueden ser parciales, puntuales, sectoriales, integrales, etc. Se espera que de manera libre, creadora, innovadora y sin prejuicios se pueda tener el mayor número de opciones.

### **Etapa 5: Comparación de opciones y selección de soluciones**

Ya se ingresa a la fase de comparación de opciones. Se espera identificar las dos o tres opciones de solución en las cuales los participantes parecen converger.

### **Etapa 6: Acuerdos de implementación**

Finalmente se elige una opción en la cual los participantes acuerdan que es la mejor solución posible. Se debería firmar un acuerdo e idealmente vincular a todos los participantes a través de la firma de un acuerdo no sólo de la solución elegida sino de la modalidad de implementación y seguimiento/evaluación del acuerdo suscrito.

## ANEXO 2

En este anexo se presenta las principales actividades específicas concertadas entre actores público y privados en los espacios de concertación apoyados por el proyecto.

### Red interinstitucional de camélidos REINCA

1. Realización de la feria departamental de camélidos.
2. Estudio de investigación para la erradicación de la sarcosírcosis.
3. Estudio de investigación para el manejo de praderas nativas.
4. Diseño e implementación proyecto integral para el control y prevención de sarcosírcosis.
5. Encuentro departamental de camélido.
6. Construcción de feria de camélidos.
7. Gestión a la aprobación de la ley departamental de erradicación de la sarcosírcosis.
8. Gestión de ley departamental CANAPAS.
9. Apoyo a las ferias municipales.

### COREP Región Centro

1. Conformación de la plataforma de la papa.
2. Conformación de la plataforma de la leche.

### Comité regional de cuenca del norte de Potosí

1. Proyectos MIC.
2. Proyectos de microriego.

### CODEPIRA Región Andina de Cochabamba

1. Proyecto de granos andinos (papa).
2. Escuela de gestión pública.
3. Plan estratégico de turismo.
4. Gestión de la construcción del hospital de segundo nivel.
5. Socialización de la agenda patriótica.

### Cámara regional de turismo CINTIS

1. Proyecto de identificación geográfica (marca regional).
2. Participa en la organización de eventos de la FENAVIT.
3. Financiamiento FIIT (fondo de inversión para la inversión turística) con recursos países bajos.

### Plataforma departamental Cuenca Río Grande

1. Desarrollo de un estudio TESA para el municipio de Azurduy.
2. Transferencia de fondos de VRHR para reforestación en 8 municipios.
3. Estudio para 5 cuencas en 5 municipios.
4. Implementación de sistemas de alerta temprana a nivel departamental.

## Red interinstitucional del Norte de Potosí

1. Concertación de la implementación del programa vivienda social.
2. Realización de taller regional para autonomía y elaboración estatuto.

## CITETUR Lízpez

1. Señalización de sitios turísticos.
2. Capacitación y asistencia técnica.
3. Gestión de políticas públicas Municipios Fronterizos y Boleto Único.

## CITEQUIN Lízpez

1. Inscripción ante la CAN y la UE de la denominación de origen de la quinua real.

## CITECAM Lízpez

1. Programa de zona libre de fiebre aftosa.
2. Realización del censo del ganado camélido para la planificación.
3. Proyecto de desarrollo integral del sector camélido.

## Espacio para misiones comerciales Chuquisaca Centro

1. Organización de la feria departamental del queso y la manzana.
2. Fiesta nacional del ají y maní.
3. Ferias productivas municipales.
4. Participación feria Exposucre.

## Comité impulsor de las ferias productivas y culturales

1. Capacitación de mercadeo a productores.
2. Rueda de negocios.
3. Feria productiva regional.

## Plataforma de camélidos Oruro

1. Campaña de sanidad animal.
2. Feria departamental de camélidos.
3. Elaboración de la ley para la cadena de camélidos a nivel departamental.
4. Gestión para la producción de forraje.
5. Repoblamiento de ganado camélido.

## Espacio de diálogo forestal

1. Actividad de desarrollo para el sector forestal.
2. Capacitación en prevención de incendios.

## La mesa agropecuaria regional del Chaco Chuquisaqueño

1. Plan estratégico para la mesa agropecuaria.
2. Participación en ferias departamentales.
3. Desarrollo de ferias de la mancomunidad.
4. 5 estudios a nivel TESA (rubros productivos).
5. Plan municipales de gestión de riesgos.
6. Estudio de la cuenca sauces Zapallar (TESA).
7. Protección de áreas de recarga hídrica GESTOR +.

### **Mesa de la carne bovina del Chaco Chuquisaqueño**

1. Certificado de zona libre de aftosa.
2. Elaboración del plan de trabajo de la mesa
3. Proyecto genio.

### **Congreso de la federación sindical regional**

1. Gestión de proyectos concurrentes.

### **Mesa gestora del parque nacional Kari Kar**

1. Reuniones de concertación.

### **Consejo regional económico productivo - COREP**

1. Conformación plataforma de la leche.
2. Conformación plataforma del maíz.
3. Conformación plataforma de ajo.
4. Conformación plataforma de frutales.
5. Conformación plataforma de papa.

### **Cumbre social CRES**

1. Planificación de actividades.

### **Consejo regional Vaca Diez**

1. Planificación de actividades.

### **Comité impulsor para el desarrollo del Norte Paceño Tropical**

1. Conformación del consejo consultivo.
2. Primera reunión de directorio.

### **Plataforma de Durazno de los Chichas (PLADUCH)**

1. Estandarización de precio de venta con cajas de 20 kg.
2. Dotación de botiquines para sanidad vegetal en frutales.
3. Construcción de viveros familiares.
4. Compra de plantines resistentes a las condiciones climáticas locales de durazno.
5. Construcción de vivero agroforestal municipal de Villazón.
6. Plan de comunicación de la PLADUCH.
7. Edición del estudio de cadena de durazno.
8. Gestión técnico Sistema Alerta Temprana.
9. Gestión personal técnico.
10. Estrategia de visibilización de la PLADUCH.

### **Plataforma de coordinación de la Cuenca del Río Mizque**

1. Priorización de cuencas vulnerables.
2. Elaboración estudios TESA.

### **Coordinadora de la circunscripción 4**

1. Propuesta incorporación del POA departamental. Transversal Juana Azurduy de Padilla.

2. Sistema de red monofásico a trifásico en la región.
3. Financiamiento de represas en cada municipio (Tomina y Alcalá aprobada).
5. Acta de concertación de gastos de ARCMLL
6. Colocación de medidor macrométrico.
7. Mejoramiento de galería filtrante.

### **Plataforma de concertación del agua Laka Laka**

1. Acta de concertación proyecto TESA de manejo integral de la microcuenca Laka Laka.
2. Acta de concertación para el control hidráulico de las riveras Río Calicanto.
3. Acta de concertación mejoramiento del sistema riego de la represa de Laka Laka.
4. Acta de concertación para redefinir el derecho propietario de las aguas claras.

### **Concejo municipal económico productivo de Monteagudo**

1. Agenda de reuniones.
2. Seguimiento a los proyectos productivos.
3. Participación en ferias.

### **Red interinstitucional de lucha contra la violencia**

1. Feria regional en 4 municipios.
2. Difusión sobre derechos humanos.



**PUBLICACIONES DE LA SERIE:  
EFECTOS Y EXPERIENCIAS DE LA GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL**

**Gestión del agua y cambio climático**

- Experiencias locales en la gestión del agua. Gobernanza del agua y gestión integrada de los recursos hídricos en mancomunidades de municipios en Bolivia
- Valoración de efectos e impactos de intervenciones de gestión, manejo y protección de áreas de recarga hídrica y de fuentes de agua en microcuencas: Experiencia de mancomunidades de municipios
- Evaluación rápida de los efectos de implementación de medidas GIRH/MIC en cuatro microcuencas en las áreas de intervención del proyecto GESTOR
- Estudio de análisis espacial de los bofedales en la región de la mancomunidad Aymaras sin Fronteras
- Vegetación en los Bofedales de Choquecota y Belén de Andamarca - Oruro
- Evaluación de los beneficios, efectos e impactos de la implementación de prácticas de recuperación de suelos agrícolas y no agrícolas para las familias y comunidades del Norte Potosí
- Medidas locales de adaptación al cambio climático para la seguridad hídrica y alimentaria

**Cadenas productivas**

- La almendra chiquitana
- Ganadería camélida en Tarija
- Misión Comercial Chuquisaca Centro

**Procesos para la Gestión Territorial Supramunicipal**

- Desarrollo de capacidades y competencias para la gestión territorial concertada de los recursos naturales, aplicación del "modelo mariposa"
- Sistematización de acciones de desarrollo de capacidades en gestión pública, gestión de riesgos de desastres y adaptación al cambio climático
- Experiencia de implementación de Escuelas de Campo para Agricultores en la Mancomunidad de Municipios de los Cintis
- Concertación para la Gestión Territorial Supramunicipal
- Iniciativas de género y equidad social

**Complementación con Programas Nacionales**

- Agenda Departamental del agua - Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
- Propuesta del Plan Director de la Cuenca del Río Rocha - Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
- La gestión integrada de los recursos hídricos y el manejo integral de cuencas desde la perspectiva de las comunidades campesinas

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