



**Cadenas Productivas**

# Ganadería camélida en Tarija



**HELVETAS**  
Swiss Intercooperation



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza en Bolivia**

*Gestión de recursos naturales y cambio climático*



**Cadenas Productivas**

# **Ganadería camélida en Tarija**

# Créditos

## Ganadería camélida en Tarija

*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*

*Autores: Alcira Lozano Vargas*

*Revisión: Carlos Saavedra*

*Edición: Fernando Molina*

*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*

*Ganadería camélida en Tarija, 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. Grupo meta y su contexto</b>	<b>/ 7</b>
<b>2. Sistema de mercado de los productos derivados de camélidos</b>	<b>/ 12</b>
<b>3. Plan estratégico de fortalecimiento de la cadena de camélidos en Tarija</b>	<b>/ 24</b>





# PRESENTACIÓN

*Este estudio fue identificado como una prioridad para el fortalecimiento de la cadena de camélidos por parte de la mancomunidad de municipios Héroes de la Independencia (MHI), la Asociación Departamental de Camélidos (ADEPCA) y la Gobernación Autónoma Departamental de Tarija y fue apoyada en el marco del proyecto GESTOR de la Cooperación Suiza en Bolivia. Tiene el objetivo de evaluar la competitividad de la cadena productiva de la ganadería camélida en el departamento de Tarija – Bolivia.*

*El documento consta de dos partes. La primera sección brinda una visión general del estado actual de la cadena productiva de ganadería camélida que se constituyó en la zona, considerando la producción primaria, las distintas fases de transformación de productos y subproductos; su vinculación y el desarrollo de mercados para los productos y subproductos derivados de la llama, y su distribución en las fases de venta a los consumidores. En la segunda parte, se presenta una propuesta estratégica y operativa que considera elementos generales de un nuevo diseño institucional. El elemento principal de dicha propuesta se basa en el hecho que, dados los recursos disponibles, no existe a nivel de los productores individuales ni de las localidades consideradas individualmente condiciones para mejorar la competitividad de la cadena.*

*Agradecemos a todos los participantes en este proceso de reflexión colectiva, a los colaboradores en la fase de campo y redacción, a los productores, los líderes de las asociaciones, los alcaldes de El Puente y Yunchará y otros representantes de instituciones públicas y privadas.*







# 1. GRUPO META Y SU CONTEXTO

El grupo meta está compuesto por los pobladores de los municipios de Yunchará y El Punte, que son eminentemente campesinos, productores agrícolas y ganaderos, asentados en diferentes comunidades pertenecientes a los municipios mencionados en el territorio de la mancomunidad de municipios Héroes de la Independencia (MHI).

El área de estudio contempla los municipios de Yunchará y El Punte, ambos pertenecientes a la mancomunidad Héroes de la Independencia,

que está ubicada entre las cordilleras Oriental y los Andes, con predominio de tres grandes microclimas: Valles en la ribera de los ríos, serranías, planicies alto andinas y montañas que van desde 1950 a 4700 msnm. La región del estudio está ubicada dentro del área protegida denominada Reserva Biológica de la Cordillera de Sama, considerada en la categoría RAMSAR. Las condiciones de pobreza de las comunidades campesinas motivaron estudios e intervenciones de instituciones locales, nacionales públicas y privadas y agencias de coope-

ración orientadas a mejorar las oportunidades de desarrollo del territorio de la mancomunidad y la región en general. Una de estas intervenciones se inició en el año 2.000 y estuvo orientada al repoblamiento de la ganadería camélida tratando de sustituir la crianza de asnos y ovinos, de manera de reducir el sobrepastoreo existente característico de la zona, y buscando promover el manejo sustentable de los recursos naturales y la protección y restauración de los ecosistemas sensibles de la zona.



Foto 1: Vista panorámica de la laguna Tajzara.

Cuadro 1: Población meta

Municipios	Varones	Mujeres	Total
Yunchará	2664	2808	5472
El Puente	4900	5292	10192
<b>Total</b>	<b>7564</b>	<b>8100</b>	<b>15664</b>

Fuente: elaboración propia con base a datos del INE, (2012)

Los indicadores de desarrollo humano y pobreza dan cuenta que esta es y fue la zona más pobre del departamento de Tarija. De hecho, según los datos del INE (2012) el 97% de la población se encuentra en situación de pobreza, por tanto, se trata de una población con altos niveles de insatisfacción de sus necesidades básicas. Sin embargo, con las políticas de la última década, esta situación fue cambiando paulatinamente, dado que se ejecutaron proyectos de mejoramiento de viviendas, para más del 60% de las familias de la zona, instalación de agua conducida a domicilios, disposición de excretas. 90% de las comunidades y hogares cuenta con energía eléctrica y se tiene prevista la conexión de gas domiciliario. Actualmente, la provisión de garrafas de gas llega a todas las comunidades y sólo un pequeño porcentaje no cuenta con estos beneficios. La Gobernación y los Gobiernos Municipales consideran en sus planes de los próximos años completar esta cobertura para el 100% de la población.

Por otra parte, el sistema organizativo y el capital social de las comunidades de los municipios de Yunchará y El Puente, fortaleció sus organizaciones matrices a nivel comunal, como los sindicatos agrarios, agentes cantonales, juntas escolares, comités de agua, riego y de salud: Lo mismo ocurrió con las asociaciones de productores de diferentes rubros que trabajan en la búsqueda de mejoras de la situación económica de las familias organizadas.

Sin embargo, y a pesar de las indudables mejoras en la calidad de vida que significaron las medidas señaladas, los productores y productoras no cuentan aún con condiciones y capacidades productivas para generar ingresos, siendo todavía altamente dependiente de subsidios y/o salarios extraprediales de temporada que se consiguen fuera la región e incluso fuera del país (Argentina).

La vocación productiva de la región, de acuerdo al Plan Regional de Desarrollo, es la ganadería, la agricultura y la artesanía. La actividad agrícola se realiza en sistemas productivos “minifundistas” cuya superficie promedio en la región es menor a 0,7 hectáreas (has) por familia, donde la mayoría es propietaria de su fundo, en el que cultivan, principalmente, haba, papa, cebada, cebolla, ajo y hortalizas que son productos, en su mayoría, para el autoconsumo familiar y con escasos excedentes para la comercialización.



Foto 2: Paisaje característico de la región, Yunchará.

A la actividad ganadera están dedicadas el 83% de las familias, principalmente a la crianza de ovinos, caprinos, bovinos y camélidos que son los más representativos cuyos subproductos (carne, leche, queso, lana, cuero y estiércol) generan ingresos para las familias campesinas, con un sistema extensivo de pastoreo utilizando alrededor de 89.760 has para 167.029 ovinos, 12.680 caprinos, 4.172 bovinos, 365 asnos y 15.000 llamas. Esta carga animal ha deteriorado significativamente las praderas nativas (bofedales) y causado el sobrepastoreo de las mismas.

La actividad artesanal es propia de la zona de Yunchará y El Puente confeccionando productos en lana de oveja y fibra de llama, generando ingresos marginales para las familias que se dedican a esta actividad.

Los sistemas de comercialización utilizados por los productos son las ferias locales, regio-



Foto 3: Joven productor de camélidos participando de la VI Feria Departamental de Camélidos.

nales que se llevan a cabo en los poblados de El Puente, Iscayachi, Yunchará e incluso en las ferias de Tarija y Villazón.

Dadas estas características de los sistemas productivos, la ganadería camélida fue fortalecida en la región desde el año 2000, e impulsada por el “Programa Camélidos” ejecutada por el Programa de Medio Ambiente de Tarija (PROMETA), principalmente con dos objetivos. El primero de tipo económico dado que la producción de carne y fibra, genera un mayor ingreso comparado con la ganadería ovina/caprina. La comercialización de la carne, fibra, cuero y estiércol, en tanto dichos productos tienen características favorables provocando una creciente demanda en el mercado además de la posibilidad de convertir esta ganadería en el fenotipo para la reproducción a nivel nacional. El segundo objetivo de tipo **ambiental/ecológico**, puesto que la ganadería camélida tiene diversas particularidades que contribuyen a la reducción del deterioro de los recursos naturales en particular de las praderas naturales. Entre otras razones, porque la llama no degrada la pradera nativa por su forma de alimentación (aprovechamiento de las nutrientes), no arranca los pastos sino que corta, sus almohadillas en los pies no permiten erosionar el suelo.

Actualmente las comunidades en sus prioridades para el desarrollo comunal solicitan a las instituciones nacionales, departamentales y locales, públicas y privadas, apoyo para un mayor repoblamiento de llamas en la región, en virtud que existen evidencias de la mejora de sus activos físicos y económicos de las familias.



Foto 4: Niños y Jóvenes de Yunchará y El Puente atendiendo la explicación sobre una propuesta para el manejo sostenible del ganado camélido

El primer municipio que inició con este proyecto fue Yunchará y luego El Puente. A la fecha existen otros municipios como San Lorenzo, Uriondo y Padcaya que están solicitando la introducción en su economía de la ganadería camélida.

La distribución del ganado camélido en la región es la siguiente:

Cuadro 2: Distribución del ganado camélido en Tarija

Población camélida Mancomunidad Héroes de la Independencia											
Municipio Yunchará										Municipio El Punte	
Distrito 1	Cant.	Distrito 2	Cant.	Distrito 3	Cant.	Distrito 4	Cant.	Distrito 5	Cant.	Comunidades	Cant.
Copacabana		Palqui		Q. Honda		Tojo		Yunchará			
Chorcoya Áviles	1300	Abra de la cruz	100	Cienega F.	200	Buena Vista	250	Caraparí	80	Campanario	57
Pujzara	1200	Chillcayo	23	Huallajara	600	Rupaska	600	Churquis	80	Chorcoya Méndez	98
Pasajes	600	Hornuyo	150	La Falda	200			Quisca Cancha	150	Colpayito	170
Vicuñayo	500	Rodeo	150	Papachacra	900			Ñoquera	200	Condor Huasi	75
Muñayo	700	S.A. de la torre	150	Pulario	500			Ramadas	80	Curqui	160
Arenales	400	S.L. de Palqui	250	Q. Honda	250			Yunchará	300	Huarmachi	170
Copacabana	600			Quebradillas	300			Zurita	80	Rumi Huasi	120
Visacarra	800			Rosario	600					Rupaska	88
				Yuticancha	800					San José de Curqui	143
<b>Total</b>	<b>6100</b>		<b>823</b>		<b>4350</b>		<b>850</b>		<b>970</b>		<b>1081</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de PROMETA.

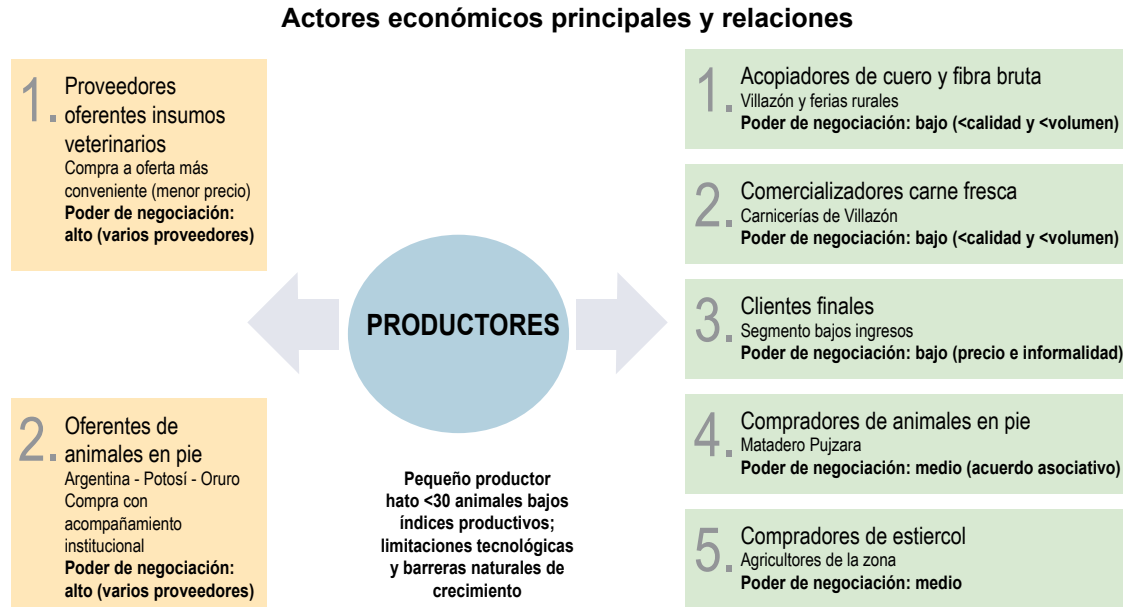


## 2. SISTEMA DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DE CAMÉLIDOS

Un primer dato relevante es que la producción camélida fue fortalecida con una alta participación institucional y con subsidios considerables en el rubro. Pese a ello el mercado funciona aún como en el resto del país sin ninguna

innovación y aporte de mejor posicionamiento. La siguiente figura muestra los principales vínculos o encadenamientos de la cadena de camélidos en la zona de estudio.

Figura 1: Actores económicos de la cadena y sus relaciones



Fuente: Elaboración propia.

En la cadena se distinguen los siguientes agentes productivos:

**a) Oferentes de insumos y servicios:**

- i) Oferta de insumos fundamentalmente concentrada en las instituciones locales privadas y públicas y con un bajo grado de fortalecimiento a la oferta libre excepto las tiendas de insumos agroveterinarias;
- ii) Oferta de animales en pie como reproductores de la Argentina (Cieneguillas y Cusi Cusi), Potosí y Oruro;

**b) Comercialización o compradores de los productos;**

- i) Acopiadores de fibra y cuero que visitan las comunidades y la mayoría tiene residencia en Villazón. Ellos son los distribuidores de estos productos a la Argentina, Perú, La Paz y Cochabamba;
- ii) Comercializadores de carne fresca, constituido por el matadero de Pujzara que pertenece a la asociación de ganaderos de Camélidos de Tajzara, entrega

- a carnicerías de Villazón en las ferias semanales;
- iii) Clientes finales de la carne, en Villazón y Tarija a segmentos de bajos recursos económicos;
- iv) Compradores de estiércol, agricultores de la zona y fundamentalmente de uso de la familia.

## a. Producción primaria

En Tarija existen tres tipos de productores, los que tienen entre 5 a 25 llamas que son el 90% de los ganaderos; los que poseen una hato de 26 a 100 llamas que son el 8% de familias y; los que poseen una hato de 101 a 350 llamas que apenas alcanza al 2% de las familias que están dentro de los ganaderos de camélidos, todos reciben de igual forma la asistencia técnica e inversión tanto de instituciones públicas como privadas.



Foto 5: Hato de ganado camélido.

La producción primaria de camélidos es igual al resto de la ganadería tradicional, los productos que se expenden son animales en pie al matadero, para la producción y comercialización de carne fresca. El beneficio o “saca” también se ejecuta en los patios para la venta en los mercados de Villazón y Tarija. La fibra se comercializa en poca cantidad por falta de costumbre en la esquila. El cuero aún no se desarrolla como producto propiamente tal, al igual que el estiércol que solo se utiliza en casos excepcionales para la fertilización de terrenos de cultivo.

## b. La transformación

En la fase de transformación también existen dos agentes productivos. En ambos casos los productos (ej. carne, cuero, fibra y estiércol) y subproductos (embutidos, jamones, textiles, etc.) son los mismos y las diferencias están dadas por los niveles de higiene y prolijidad de los procesos y por tanto de la calidad del producto final. En el caso de los mataderos, se trata de procesos de mejores estándares que los beneficios en los patios, sin embargo, todavía existen procesos por mejorar, se trata de una cadena que tiene un bajo valor agregado. La higiene de los procesos, constituye el principal cuello de botella que determina la calidad y competitividad de la carne en fresco e incluso de sus derivados.

Además el matadero en su condición asociativa, ha mostrado evidentes problemas de gestión.



### c. La fase de distribución y los mercados

Algo similar ocurre con la fase de distribución de los productos. La producción que proviene de los beneficios en los patios, en general, es comercializada por las mujeres en los mercados locales y regionales de Villazón y Tarija y el traslado se realiza de manera tradicional en movilidades colectivas sin estándares adecuados. Para el caso de la producción proveniente del matadero, si bien se lograron contratos y puntos de ventas propios, los resultados de estos negocios no compensaron el esfuerzo económico y de gestión de los productores.

Por tanto y como conclusión, desde la percepción de los productores si bien se aumentaron sus activos ganaderos, en algunos casos de manera significativa, aun no se construyeron un negocio propiamente tal, por lo que en la mayoría de los casos las inversiones sólo han derivado en un aumento patrimonial a nivel predial.

### d. Inserción de productos al mercado

La inserción en el mercado para los principales productos y subproductos se describe a continuación:

#### Carne fresca

Como se dijo, la comercialización de carne se realiza de manera directa por los productores a los consumidores finales y/o carnicerías de los mercados campesinos de Villazón y Tarija de manera informal, el faenado se hace en el patio, transporte en bolsas lo que baja la calidad, y en algunos casos con presencia de sarcosistiosis, de bajo peso y de provisión discontinua, por lo tanto, es un producto con bajo valor agregado y que no se logró el objetivo de posicionar de acuerdo a las características y valor nutricional.

Cuadro 3: Carne fresca

Tipo de mercado	unidad de venta	precio de venta en Bs.	Volumen estimado de la oferta anual	Volumen estimado demanda anual local	Volumen estimado demanda nacional
Mercado informal de Tarija	Kilogramo	12 a 15	3.190,00	> 70.000,00	
Mercado informal de Villazón	Kilogramo	12 a 12.5	7.145,00		> 30.000,00
Mercado formal de Tarija	Kilogramo	16 a 32	36,00	> 5.000,00	

Fuente: Elaboración propia.



Foto 6: Exposición de ejemplares en la VI Feria Departamental de Camélidos, Yunchará.

Otro circuito es el que se origina a partir del matadero asociativo y que vende en el mercado campesino de Tarija. En este caso la carne cuenta con certificación de calidad, sin presencia de sarcosistiosis, además de sub productos como el charque y los embutidos, a un mejor precio y a un público de clase media y media alta.

Al respecto, sólo con la mejora de la distribución de carne y posicionando la misma como un producto con alto valor nutricional se podría obtener mejores condiciones de venta y precio, por lo tanto mejorarían los ingresos de los productores y garantizaría la sostenibilidad del repoblamiento y reproducción de los camélidos en la región. El cuadro 3, (página 15) refleja que los precios de la carne en los mercados informales son bajos, mientras que en el mercado formal de Tarija mejoran bastante, casi en un 100% y posibilita la venta de la carne en cortes, agregando valor a la

carne y también se pueden recuperar productos marginales, como la sangre, las vísceras y otros productos.

## Cuero o pieles

El cuero es un producto que no ha sido explorado por las instituciones y ganaderos de la zona, este producto es requerido por varias curtiembres en La Paz y Cochabamba que ya han desarrollado el curtido de este tipo de cueros y actualmente existe una demanda para productos elaborados con cuero de llama.

Cuadro 4: Cuero o pieles

Tipo de mercado	unidad de venta	precio de venta en Bs	Volumen estimado de la oferta anual
Mercado informal de Tarija	pieza	5 a 7	180,00
Mercado informal de Villazón	pieza	5 a 10	80,00
Mercado formal de Tarija y La Paz	pieza	10 a 12	40,00

Fuente: Elaboración propia

El cuero es vendido en los predios a los rescatadores de la ciudad de Villazón, quienes recuperan cueros al barrer (sin esquila, ni tratamiento alguno). Asimismo los productores llevan a las ferias de Villazón donde son vendidos a un precio promedio de 7,50 Bs. y los rescatadores recuperan el precio solo con la esquila del cuero, y luego con tratamiento primario son vendidos a los mercados de Argentina, Perú, La Paz y Cochabamba a un precio

aproximado de 27 Bs. el pie cuadrado (ft<sup>2</sup>). El promedio de un cuero es de 16 ft<sup>2</sup>.

El producto requiere aún exploración de mercados y realizar el acopio con una capacitación en desollado, tratamiento primario al cuero como es el salado y/o curado del cuero, disecado.

## Fibra

La oferta de fibra es mínima, vendida a los rescatadores que visitan las comunidades, no existe demanda de la industria, por lo tanto la única opción que tienen es evitar la esquila o continuar con la venta a los mercados de Villazón.

Cuadro 5: Fibra

Tipo de mercado	unidad de venta	precio de venta en Bs	Volumen estimado de la oferta anual
Mercado informal de Villazón	Kilogramo	10 a 12 blanco 6 a 8 colores	180,00
Mercado formal de Tarija y La Paz	Kilogramo	5 a 6 Bs.	30,00

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en pequeñas cantidades hilaron y confeccionaron prendas en la Asociación de Artesanas y Artesanos de Tajzara (AAAT). Sin embargo, la revisión de prendas hace evidente que es necesario “afinar” el procesamiento del hilado, ya que constituye la causa de que actualmente los productos no sean muy competitivos.

## Estiércol

El estiércol de llama tiene propiedades químicas y físicas mejores que los otros guanos, solo comparado con la gallinaza, aporta con un alto valor de nutrientes a la tierra para la producción de productos agrícolas. Sin embargo, este producto en la zona es poco utilizado por que la crianza extensiva dificulta el acopio y acumulación de esta materia prima y el desconocimiento de las propiedades del guano de llama.

Cuadro 6: Estiércol

Tipo de mercado	unidad de venta	precio de venta en Bs	Volumen estimado de la oferta anual
Mercado informal comunal	Quintal	3 a 3,5	41.000,00

Fuente: Elaboración propia

Esta materia prima es un recurso poco explotado pero con altas posibilidades de hacerlo y generar ingresos interesantes para los productores. Se calculó tomando en cuenta que el rendimiento animal/día es de 2,50% del peso vivo promedio (50 kg./animal)

## Animales en pie

El cuadro 7 muestra la venta de animales en pie al matadero de Pujzara que es un acuerdo de la AGCT y por lo tanto esta es otra manera de generar ingresos para las familias e intentar el mejor precio en los subproductos.

Cuadro 7: Animales en pie

Tipo de mercado	unidad de venta	precio de venta en Bs.	Volumen estimado de la oferta anual	Volumen estimado demanda anual local
Mercado asociativo Pujzara (propiedad de la AGCP)	Kg. peso vivo	6,50 (c/sarco) 9,50 (s/sarco)	328,00 (animales en pie de 81 kg. peso vivo promedio)	4.800,00 (considerando la capacidad del matadero 25 animales/día y 6 días de funcionamiento a la semana)

Fuente: Elaboración propia



Foto 7: Transformacion de la fibra en prendas.

En este caso, los productores entregan los animales comprometidos por año, la dificultad de este sistema de venta es que la entrega al

matadero se la hace por obligación y en consignación, o es decir al fio. Por lo tanto es un sistema de venta del producto poco eficiente para el productor.

### e) Apoyo a la función principal

El apoyo institucional es una constante en este rubro tanto público como privado, poco diversificada dirigida principalmente a la producción primaria y realizada con un bajo nivel de coordinación entre las mismas.

Los cuadros siguientes describen el detalle de las acciones de apoyo de las principales instituciones de acuerdo a las fases o etapas de la cadena productiva.

Cuadro 8: Asistencia Técnica dada al sector desde el 2000

Asistencia Técnica	Instituciones	Descripción
Manejo de recursos naturales	SERNAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de planes de manejo es importante para acceso y uso de pastos y agua para riego</li> </ul>
	MHI (con insumos del proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento institucional de las Asociaciones de Productores</li> <li>Manejo y siembra de pastos</li> <li>Recuperación de praderas nativas</li> <li>Gestión del agua en microcuencas</li> <li>Gestión del riego y tecnificación</li> <li>Uso eficiente del agua</li> </ul>
Asistencia Técnica, capacitación en producción y reproducción	PROMETA MHI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza apoyo técnico al manejo con técnicas de protección de ecosistemas de zonas altas</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Replombamiento de llamas</li> </ul>
Información	PROMETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de camélidos</li> </ul>
Financiamiento	PROSOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega de 6000 Bs por persona en base a un plan comunal o proyecto</li> </ul>
	Gobierno Municipal de Yunchará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de camélidos</li> </ul>
	Gobierno Municipal El Puente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra de camélidos</li> </ul>
	PROMETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin información</li> </ul>
Gestión de mercado	MHI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasantías e intercambio de experiencias</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de la asistencia técnica</li> </ul>
Capacitación	PROMETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a la crianza de ganadería camélida y protección de ecosistemas de zonas altas</li> </ul>
Asistencia técnica y capacitación	SENASAG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios periódicos de sanidad animal</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponible a través de la asistencia técnica</li> </ul>
Desarrollo de capacidades	MHI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender haciendo</li> <li>Capacitación horizontal</li> </ul>

Tecnología	PROMETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la crianza de ganadería camélida y protección de ecosistemas de zonas altas</li> </ul>
Asistencia técnica y capacitación	SENASAG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios periódicos de sanidad animal</li> </ul>
	MHI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfardado de alfalfa, heniles y silos</li> </ul>
Infraestructura	PROMETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estanques de agua, heniles, establos, cercos.</li> </ul>
Mejoramiento de infraestructura	PROSOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estanques de agua, heniles, establos, cercos.</li> </ul>
	Gobierno Municipal de Yunchará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estanques de agua, heniles, establos, cercos.</li> </ul>
	Gobierno Municipal El Puente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estanques de agua, heniles, establos, cercos.</li> </ul>
	HMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosecha de Agua (atajados, estanques)</li> <li>• Sistemas de microriego</li> <li>• Corrales mejorados</li> <li>• Bebederos</li> <li>• Riego Tecnificado</li> <li>• Sistema de Riego y Microriego</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Regulaciones institucionales

Cuadro 9: Regulaciones

Regulaciones	Institución	Ámbito del proceso productivo que regula	Prioridad o eficacia regulatoria
Planes de manejo de Áreas protegidas	SERNAP	Acceso y uso de los recursos naturales (pastos y agua)	ALTA
	SERNAP	Tamaño de los hatos	ALTA
Ley de medio ambiente	Opera a través de SERNAP y Planes de Manejo	Área protegida	ALTA
Acuerdos comunales para uso de tierras	Asociaciones de productores	Turnos para acceso al uso de pastos en tierras comunales	MEDIA ALTA
Normativa sanitaria del ganado	SENASAG	Vigilancia y control epidemiológica, certificación sanitaria, cuarentena animal	MEDIA – BAJA

Continúa

Acuerdos comunales para uso y mantenimiento de infraestructura productiva	Asociación de productores	Uso y gestión de infraestructura	MEDIA – BAJA
Acuerdos comunales para control de número de animales en pastoreo por familia	INRA / SERLAP	Control de capacidad de carga de las praderas	MEDIA – BAJA
Acuerdos asociativos	Asociaciones de productores	Obligaciones y beneficios de los socios en actividades de AGCT y AGCP	MEDIA
		Uno de los acuerdos, es que el beneficio de los animales debe realizarse en el matadero y no en el patio	BAJA
Ley INRA		Regula acceso a pastos	MEDIA – ALTA
Ley de participación Popular	Gobiernos Municipales de Yunchará y El Punte	Planificación participativa a través del Plan de Desarrollo Municipal y Planes Operativos Anuales	MEDIA – BAJA
Legislación Departamental	Gobierno Autónomo del Departamento de Tarija	Planificación del desarrollo del Departamento	BAJA

Fuente: Elaboración propia

## f) Innovaciones

Es importante mencionar que si bien existen ofertas de innovaciones a nivel del sector, en la producción primaria y los otros eslabones de la cadena productiva, se trata principalmente de ideas y mejoras externas a las condiciones sociales y productivas de los trabajadores que participan del sistema de mercados de camélidos en el territorio de la Mancomunidad de los Héroes de la Independencia, no existe un

mecanismo tendiente a la generación y/o recuperación de innovaciones basada en la propia práctica de los ganaderos en las distintas fases del sistema.

El sistema de asistencia técnica y apoyo institucional se constituye también en una camisa de fuerza para generar ideas, dado que el enfoque es de transferencia tecnológica y no así

un enfoque de generación de condiciones propias y adecuadas para el desarrollo de competencias de los productores locales.

## g) Factores críticos

### Producción primaria (bases productivas)

- Sobrepastoreo y degradación de las praderas, pastizales, bofedales y áreas con potencial forrajero.
- Manejo inadecuado de los hatos, que inciden en un bajo peso del ganado, alta presencia de enfermedades (en especial sarcosistiosis) y parásitos.
- Consecuencia de lo anterior, alta mortalidad de animales al nacer.
- No hay prácticas cooperativas y/o de reciprocidad entre los productores y con reticencia al trabajo organizativo en los temas de negocios.



Foto 8: Erosión hídrica y eólica características en el Puente y Yunchará.

### Transformación

- Predomina el beneficio individual en los patios de las viviendas, con condiciones higiénicas inadecuadas, por tanto con baja calidad del producto (carne fresca) e incluso de los subproductos.
- Para el caso de matadero asociativo, si bien se superan las condiciones de higiene, también es necesaria la mejora de los estándares del proceso.
- Sin embargo, el principal factor crítico, es que dado el beneficio individual, el matadero no logra un volumen de producción adecuado para el desarrollo de la empresa asociativa y trabaja habitualmente con una alta capacidad ociosa.

### Comercialización

- El principal circuito de comercialización está dado por las ventas individuales que realizan las mujeres en los mercados de Villazón y Tarija, la cual se realiza en condiciones de higiene y calidad inadecuadas captando bajos precios. A pesar de esto, los precios captados son mejores que los obtenidos con el matadero asociativo.
- La Asociación de Ganaderos de Tajzara si bien tiene un circuito de mejores precios, dada las restricciones de volumen no logra construir un negocio con visión de largo plazo. La empresa no funciona con criterios comerciales propiamente dichos (campañas de promoción de las ventajas de los productos y subproductos por ejemplo).





Foto 9: Ganadora de un concurso de comida con derivados de carne de llama.

### Cadena productiva en su conjunto

- El principal factor crítico de la cadena productiva, es que no logró constituirse en una cadena de valor.
- De hecho los productores se desempeñan según los criterios de mercado, es decir, venden donde encuentran mejores precios (más competitivos), esto es, el mercado tradicional.
- Las inversiones realizadas por los programas, proyectos e instituciones (mataderos, camiones, negocios campesinos o puntos de ventas y las inversiones prediales) no han logrado articular una cadena productiva, propiamente dicha.
- El matadero asociativo no tiene una oferta de negocios (precio de compra) conveniente para los productores individuales. Por ejemplo, no se vinculó la compra de animales con otros servicios que están en la oferta de las instituciones, y claramente podrían compensar el menor precio del matadero.

- A modo de conclusión, se insiste en la dificultad de construir una cadena productiva y un sistema de mercado, sino se mejoran los beneficios de esta cadena y sistema de mercado y por esa vía se logra encadenar a un mayor número de productores. En este sentido, se señala que lo anterior no es posible si no se combinan factores económicos directos (precios de compra o venta) con otros factores de servicios tales como acceso a insumos más baratos o asistencia técnica oportuna y de calidad, con otros servicios de mejoras de la calidad de vida. Por ejemplo, la reducción de costos de la energía y mejoras en condiciones ambientales de las viviendas son claves, por la incidencia directa en las condiciones productivas. Incluso es necesario considerar como factores de encadenamiento, elementos extraeconómicos, destinados al fortalecimiento de la identidad y cultura local, que pueden constituir un mecanismo de alto valor en la propia característica de la oferta productiva y que son de alto impacto en la cohesión social y territorial.



Foto 10: Área de pastoreo natural.



## 3. PLAN ESTRATÉGICO DE FORTALECIMIENTO DE LA CADENA DE CAMÉLIDOS EN TARIJA

### Marco estratégico

#### Planteamiento del enfoque estratégico

Desde diversas experiencias en América Latina, se demostraron limitaciones de los programas “agropecuarios” como solución a la temática de la pobreza rural. En esa dirección, se pronunciaron organismos multilaterales como el Banco Mundial, FIDA, BID, FAO y diversos organismos de la cooperación internacional. De la misma manera dichas entidades coinci-

den en la necesidad de abordar la problemática desde una perspectiva del desarrollo territorial rural.

Por tanto, el primer desafío para una reorientación del Programa Departamental de Camélidos es la necesidad de adoptar un enfoque de trabajo basado en un enfoque “desarrollo territorial”, que permita superar la condición de “proyecto” y de cuenta de la multiplicidad de factores de los cuales depende el desarrollo de los productores del territorio de la Mancomunidad.

En primer lugar interesa aclarar los alcances de los conceptos involucrados en la propuesta: desarrollo territorial rural. En ambos casos, más que una definición conceptual, interesa señalar aquellos aspectos relevantes y pertinentes para la definición de este nuevo marco estratégico.

### a) ¿Qué entendemos por desarrollo?

En la actualidad, existe consenso que, “hacer desarrollo” implica cumplir dos condiciones:

- Una ampliación de oportunidades de acceso a bienes y servicios de las personas, los hogares y las comunidades rurales.
- Fortalecimiento de las capacidades de esas personas, hogares y comunidades rurales para tomar decisiones con creciente autonomía.

La idea de ampliar oportunidades de acceso a bienes y servicios, se diferencia de la noción de “asegurar resultados” y destaca que el papel activo está en manos de los propios habitantes rurales.

Por lo tanto, esta noción cambia el objetivo del trabajo de los agentes externos (equipos técnicos, autoridades, etc.), cuyo rol es “generar oportunidades”, correspondiendo a las propias comunidades campesinas el que esas oportunidades se hagan realidad.

En este punto, que el papel activo está en manos de los propias familias campesinas se

vincula directamente con la segunda idea: la necesidad de fortalecer las capacidades para que sean las mismas familias campesinas tomen cada vez más y mejores decisiones y, sobre todo, con creciente autonomía.

Con ello también se busca superar el concepto tradicional de “resultado” presente en la mayoría de los proyectos y que se refieren a determinados aumentos en la producción, tantos animales entregados, tanto como de la infraestructura construida, tantas hectáreas forestadas, etc., etc. Por cierto, se trata de resultados importantes, porque representan cambios concretos y tangibles en las condiciones de vida y trabajo de las familias campesinas. Sin embargo, también es cierto que muchos de estos resultados comienzan a desvanecerse en cuanto los proyectos llegan a su término, poniendo en cuestión la sostenibilidad de los mismos.

De hecho, y con bastante frecuencia, se olvidó que un buen proyecto de desarrollo debería tener también otro tipo de resultados, menos “concretos” o tangibles, pero de igual o mayor importancia que los anteriores: esto es “aprender a hacer” y muy especialmente el “aprender a aprender” de quienes participan de los proyectos.

En este sentido, lo que se propone es que no sólo es importante el producto que está al final (por ejemplo, un ganado de mejor calidad y mejoras en la productividad del ganado), sino que tanto o más importante es el proceso a través del cual se ha llegado a los resultados.

Al respecto, gran parte de la capacidad de una comunidad local para tomar decisiones y sostener procesos de aprendizaje, tiene que ver precisamente con el desarrollo de sus “habilidades y capacidades” para interactuar, comunicarse y establecer relaciones con agentes externos de tipo diverso (agentes de mercado, autoridades, agentes técnicos, empresarios, etc.). El desarrollo de las capacidades de aprender y de tomar decisiones, incluye, el diálogo con actores y sistemas de conocimientos distintos.

Pero además, esta capacidad para tomar decisiones está relacionada con un elemento tremendamente significativo: el conocimiento. Como sabemos, en el mundo contemporáneo,

el conocimiento es la “materia prima” fundamental de cualquier proceso de desarrollo. El conocimiento es información que sugiere y permite alternativas de acción o criterios de actuación.

En resumen, nos interesa destacar que todos los proyectos tienen experiencias, acumulan información, construyen base de datos, etc. Sin embargo, no todos hacen uso de este conocimiento para efectos de mejorar las capacidades y habilidades de quienes participan en ellos. De hecho, mientras esos “ingredientes” no estén organizados, mientras los usuarios no hayan reflexionado críticamente sobre ellos, mientras no puedan o no sepan explicar dónde, cómo y por qué se lograron determinados



Foto 11: Inauguración de cobertizo en el Municipio de Yunchará.

resultados, no habrán nuevos conocimientos. Esta es precisamente una de las debilidades importantes del Programa Departamental de Camélidos.

Por el contrario, cuando se realiza lo anteriormente descrito, entonces los datos, experiencias e informaciones que nacen de la práctica de todos los días, van a adquirir sentido, es decir, se convertirán en nuevos elementos realmente útiles para la toma de decisiones sobre alternativas de acción y criterios de actuación y como se comprenderá, la sostenibilidad de los proyectos, sino está garantizada, se habrán dado pasos significativos en esa dirección.

## b) ¿Qué entendemos por desarrollo territorial rural?

Más que una definición, nos interesa destacar aquellos elementos que son comunes y se relevan en distintas propuestas de desarrollo rural (desarrollo local en áreas rurales, desarrollo territorial rural o desarrollo territorial participativo y negociado) y que consideramos pertinentes para el programa:

- En primer lugar, los actuales enfoques y propuestas de desarrollo rural exceden con mucho los aspectos económicos y productivos de los programas agropecuarios, integrando lo político, institucional, social, cultural y ecológico. Se trata de una mirada multidimensional que es coherente con la complejidad propia de las realidades regionales y con las necesidades de intervención en los espacios locales, al margen de sus particularidades. De ahí también el énfasis en el desarrollo territorial.
- Por lo mismo, una estrategia de desarrollo territorial trata de movilizar y utilizar el conjunto de factores internos y externos en el proceso de cambio estructural de la economía de un territorio y hacer surgir y/o expandir el potencial de desarrollo de las comunidades locales.
- El enfoque destaca que cada comunidad dispone de un conjunto de recursos (económicos, humanos, culturales, institucionales) que constituyen su potencial de desarrollo endógeno. Esta propuesta engloba, en su sentido más amplio, los factores que pueden contribuir al desarrollo local, provincial o regional, como los recursos materiales y los que ofrece el entorno, las infraestructuras de transporte, comunicaciones y telecomunicaciones, las estructuras urbanas así como el capital físico y el capital humano (nivel de instrucción, la cualificación, la capacidad de iniciativa, la aptitud para dirigir una empresa, etc.)
- Estas propuestas y enfoques constituyen una manera nueva y diferente de concebir y hacer desarrollo, que no se limita sólo a las acciones y resultados de pequeños proyectos locales, por más efectividad que estos pudieran demostrar. El desarrollo rural territorial debe ser comprendido como parte sustancial de las estrategias de desarrollo nacional y operado a partir de políticas específicamente diseñadas



Foto 12: Establecimiento de cerramiento de un área de recarga hídrica en Yunchará.

para superar factores responsables de los desequilibrios económicos, políticos, y territoriales que impiden el despliegue de las potencialidades de las sociedades locales.

- En términos de estrategia, se sostiene que para hacer desarrollo rural en espacios locales, es necesario fortalecer la institucionalidad local y la capacidad de las personas, involucrar a los distintos actores sociales en lógicas de cooperación, negociación e incidencia y definir un proyecto común que integre los diversos intereses locales. Por tanto, desde este punto de vista, las acciones de desarrollo se juegan en el plano político institucional tanto o más que en el plano económico productivo.

Por último, se habla de la puesta en valor de los recursos propios de un territorio determinado en una triple dimensión:

**i. Económica**, en tanto los actores locales pueden adquirir y/o tiene capacidad suficiente para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficiente para poder competir en los mercados.

En este sentido, dado los entornos actuales caracterizados por los cambios tecnológicos, la economía y la sociedad locales deberán buscar mejorar la competitividad del territorio a través del fomento de la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo.

Para el logro de lo anterior, no se trata tanto de realizar grandes proyectos “industriales”, sino más bien de impulsar proyectos de dimensión adecuada, que permitan la transformación progresiva del sistema económico local. Por ejemplo, para el caso de los territorios de la mancomunidad la creación, desarrollo y fortalecimiento de una base empresarial constituye una acción prioritaria.

**ii. Socio – cultural**, en tanto que los valores y las instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y a su vez se fortalecen durante el mismo.

**iii. Político – administrativo**, en la que los poderes locales son capaces de crear un clima local estimulante, capaz de favorecer e impulsar

el desarrollo del potencial socioeconómico local, enfrentando y resolviendo los bloqueos administrativos, económicos y políticos que existen en las economías que han seguido durante muchos años los modelos tradicionales de desarrollo.

### c) Desarrollo territorial rural: nuevo enfoque de trabajo.

Por tanto y a partir de las conclusiones del diagnóstico, así como de las experiencias de proyectos organismos de la cooperación, se propone asumir un enfoque de trabajo basado en la propuesta de desarrollo territorial rural (RIMISP), definido como un **proceso** de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado cuyo fin es reducir la pobreza rural.

En esta propuesta, la **transformación productiva**, tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con mercados dinámicos, lo que supone cambios en los patrones de producción y empleo de un espacio rural determinado.

Por su parte, el **desarrollo institucional** tiene como objetivo estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, así como modificar las reglas formales e informales que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y los beneficios de la transformación productiva.

En función de esta definición, se definen la estrategia de trabajo y los proyectos y acciones a realizar.



Foto 13: Cardonal en la región de El Puente.

Un elemento relevante a señalar desde ya, es que la propuesta de trabajo se define con un horizonte de largo plazo (15 a 20 años), por lo que el **Programa Departamental de Camélidos** constituye la primera etapa. En este sentido el programa de camélidos constituye el instrumento principal e inicial, para la transformación productiva del territorio que debe ir acompañado de un proceso de cambios institucionales, y que se explican en el punto siguiente.

Las etapas consideradas son las siguientes:

**Etapla 1. Habilitación del territorio:** Con el objetivo de iniciar el proceso de transformación productiva y cambio institucional, definida para un período de 5 años.

**Etapla 2. Consolidación de la base productiva y el tejido empresarial, el desarrollo**

**institucional y el tejido social del territorio:**

En tanto la fase de consolidación, los objetivos serán diferenciados según los avances y desarrollos de la etapa 1.

Se considera en un horizonte de 5 – 15 años.

**Etapas 3. Desarrollo pleno de capacidades del territorio.** Cuyos objetivos y lineamientos estratégicos dependerán de los avances de las etapas anteriores.

Se considera en un horizonte de 15 años en adelante.

## Estrategia de intervención y criterios operacionales para la reorientación del Programa Departamental de Camélidos

### a. Visión

La visión se refiere a un futuro “deseado” de los actores que participan del programa y que debe ser definida por ellos mismos. El párrafo siguiente es solo un ejemplo, en base al conjunto de antecedentes del estudio, que nos permite avanzar en la definición de los componentes de la estrategia de intervención del programa.

La visión que guiará la implementación de la propuesta (corto, mediano y largo plazo), se-

ñala que el territorio cuenta con un sistema de mercado para los camélidos cuyos actores funcionan con normas y reglas claras, respetadas por el conjunto de los agentes, con productos de reconocida calidad e identidad y se han posicionado en el mercado regional en nichos específicos de alimentos con aportes a la salud de las personas y en base a lo cual los productores han incrementado sus ingresos en un 30 % (El 30 % de la estructura de ingresos de las familias proviene de la ganadería camélida).

### b. Lineamientos estratégicos (principales componentes)

Nos referimos a aquellos aspectos o componentes necesarios indispensables para iniciar y producir un proceso de cambio en el territorio y las condiciones de vida de los productores y que permitirá avanzar hacia la visión del territorio y su sistema de mercado de camélidos propuesta. Se consideran las siguientes líneas de acción:

- Construcción de un entorno institucional para el desarrollo del territorio.
- Revalorización de los recursos locales.
- Fomento de la cooperación y construcción de capital social.
- Desarrollo de capacidades y competencias individuales y asociativas.
- Desarrollo productivo y desarrollo de negocios.
- Gestión integral del agua
- Gestión sostenible de las praderas
- Manejo sustentable de la tierra



## Construcción de entorno institucional para el desarrollo del territorio

Con la idea de construcción de un entorno institucional hacemos referencia a los cambios o arreglos de la institucionalidad local y regional. Se trata de construir un arreglo institucional (Plataforma Departamental de Camélidos) con la participación de entidades públicas (Gobernación Autónoma Departamental, Gobiernos Municipales, Mancomunidad de Municipios Héroes de la Independencia, SEDAG, SENASAG, SEDESA, PROSOL, EMPODERAR DETI, etc.), privadas (ONGs, empresas, asociaciones regionales y locales de empresas, ONGs y organizaciones de los productores y la sociedad civil) incluyendo a centros de investigación con incidencia en la región (universidades y centros tecnológicos, centros o institutos de investigación agropecuaria nacionales u otros) que debe liderar y coordinar la implementación del programa.

Se trata de un arreglo o plataforma interinstitucional (espacio de concertación y toma de decisiones) permanente que facilite y promueva la cooperación para mejorar la competitividad del territorio, y que requiere, al menos resolver los siguientes aspectos:

- Coordinación del conjunto de actores y definición de normas y regulaciones para el funcionamiento del Programa en los distintos niveles (departamental, regional, municipal,

local, comunitarios e individual) y construido con la participación de los distintos actores.

- Creación de redes y otras formas de asociación entre los distintos actores públicos y privados, destinadas a crear mecanismos de alcance regional para abordar temas de la transformación productiva que sobrepasan las posibilidades de los actores locales (acceso a mercados, acceso a innovaciones, acceso a formas de trabajo con centros de formación técnica, memorias de estudiantes para estudios y soluciones específicas, etc.).
- Creación de espacios y mecanismos para la concertación pública – privada en los distintos ámbitos y niveles necesarios para el funcionamiento del Programa.



Foto 14: Honorable Alcaldesa de Yunchará apoya en el desarrollo de la VI Feria Departamental de Camélidos.

## Revalorización y uso sostenible de los recursos naturales

Los recursos locales constituyen el capital de un territorio y sus habitantes y están constituidos por un conjunto diverso de recursos y van a constituir el capital inicial del programa.

Los recursos locales pueden agruparse de distintas formas, a modos de referencia se utiliza el siguiente criterio:

**Capital natural.** Referido al conjunto de los recursos naturales tales como relieve, vegetación, fauna (biodiversidad), clima, recursos hidrológicos, paisajes naturales como los más relevantes.

**Capital físico.** Referido al equipamiento y la infraestructura vial, productiva, social, patrimonio arquitectónico, etc.

**Capital cultural.** Se refiere a los distintos componentes de la cultura local tales como folclore, tradiciones, mitos y simbología, creencias, etc.

**Capital económico.** Constituido por las empresas y la actividad económica productiva, conocimiento tecnológico, acceso a mercados, vínculos entre empresas y mercados, productos, etc.

**Capital social.** Se refiere a las formas de cooperación, las competencias y capacidades de los individuos y las organizaciones, los valo-

res compartidos por los actores locales, entre otros.

En esta línea de trabajo, hemos agrupado un conjunto de proyectos y acciones destinadas a poner en valor y/o a agregar valor a este conjunto de recursos con que cuenta el territorio. Para estos efectos hemos diferenciado dos grandes ámbitos de trabajo:

**Gestión integral de los recursos naturales.** Cuyo objetivo apunta a la definición de acciones e iniciativas tendientes a mejorar la actual condición de recursos naturales (suelo, vegetación, agua) del territorio (incluido el uso de las áreas de reserva, las praderas naturales y bofedales) con el concurso del conjunto de los actores y en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

**Gestión Integral del agua.** Dado el contexto de la región de escasa disponibilidad de agua y los efectos crecientes de la variabilidad y el cambio climático, es fundamental gestionar el uso y aprovechamiento sostenible del agua.

Para ello se requiere de acciones integrales tales como:

- Cosecha y siembra de agua.
- Uso eficiente del agua.
- La restauración de los humedales (bofedales).
- La tecnificación del riego.
- Protección de las fuentes de agua y áreas de recarga hídrica.

- Concertación para el uso equitativo del agua.
- Manejo integral de microcuencas.
- Gestión de los multiusos del agua.

**Recursos prediales.** Orientado a mejorar el uso de los recursos disponibles de las familias, en especial de aquellas familias en mayor condición de vulnerabilidad. En la mayoría de estos casos, existe una brecha no menor (que se debe cuantificar) con recursos no utilizados y que permitiría avanzar en la mejoras de los niveles y calidad de vida de las familias, en tanto se generan ahorros (ejemplo uso de energía) y/o nuevos recursos y potenciales negocios.



Foto 15: Cerramiento de áreas de recarga hídrica en Yunchará.

## Fomento de la cooperación y construcción de capital social

La cooperación y el capital social constituyen uno de los principales activos para el desarrollo de un territorio y sus habitantes.

Diversas experiencias muestran que el desarrollo de un territorio necesita nuevas prácticas o pautas de comportamientos de los actores públicos o privados (individuales o asociativos) en el sentido de que las prácticas de cooperación y de interacción entre los actores individuales y organizacionales, es un factor central para el éxito del desarrollo territorial.

Los antecedentes recogidos indican la inexistencia de prácticas habituales favorables a la cooperación y la construcción de capital social. Ello se expresa, entre otros ejemplos,



Foto 16: Desarrollo de capacidades con la metodología aprender haciendo.

en el incumplimiento de normas y regulaciones del Programa, o el incumplimiento en los compromisos de los turnos del centro demostrativo.

En este caso se trata de promover formas de cooperación en la medida que una propuesta de desarrollo o gestión territorial exige un impulso específico a la interacción social y la creación de capital social. Somos enfáticos en destacar la importancia de la necesidad de crear redes de colaboración, en tanto la naturaleza y características de la transformación productiva y el cambio institucional no pueden ser abordadas por organizaciones aisladas, sino que deberán establecerse nuevas formas sistemáticas y permanentes de interacción social.

Por su parte, el capital social, que se refiere a las normas, redes y organizaciones con las que la gente accede a los recursos y al poder y a través de los cuales se toman decisiones, e incluso se formulan acuerdos de trabajo, constituye un requisito indispensable para el éxito del programa, dado los antecedentes recogidos.

El capital social puede definirse como la habilidad de las personas para trabajar unidas por un objetivo común en grupos y organizaciones. La habilidad para cooperar voluntariamente depende del grado en que las comunidades comparten normas y valores. Para ello importa el nivel de confianza mutua existente en un grupo y que puede extenderse al conjunto de la sociedad local y regional.

El capital social es considerado como “asociaciones horizontales” entre la gente y las redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas que tienen efectos en la productividad de una comunidad. El aspecto fundamental del capital social es que facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los integrantes de una comunidad y/o una asociación. El capital social determina la facilidad de la gente y de los grupos para actuar juntos. Una razón para promover el capital social es que un grupo con integrantes que confían entre ellos, puede cumplir mejor sus metas que un grupo similar sin confianza. En este sentido el capital social es un nuevo factor de producción que debe agregarse a los conceptos tradicionales de capital (humano, físico, etc.).

### Desarrollo productivo y desarrollo de negocios

El desarrollo productivo y la creación de negocios constituyen un pilar fundamental de la propuesta de desarrollo para el territorio y sus habitantes. Sin embargo no puede realizarse sin los componentes anteriores.

En este sentido, los proyectos y acciones definidos apuntan a generar las condiciones para la creación de ingresos autónomos de las familias o el mejoramiento de las condiciones de autoconsumo, según se desprenda de la tipología de productores, y asumiendo que la mayoría de los productores del programa no tiene condiciones para asumir de manera individual los desafíos de su transformación

productiva y aportar a la competitividad del territorio.

De ahí que el énfasis del trabajo de apoyo debe apuntar a promover y desarrollar formas asociativas de trabajo. La asociatividad debería ser la primera norma y el mecanismo a través del cual se aplican el conjunto de normas



Foto 17: La importancia del ganado camélido, radica en su comercialización.

y regulaciones del programa. Por lo mismo, el desarrollo de la asociatividad y la vinculación del componente productivo con los componentes anteriores, van a constituir los factores críticos para el éxito de la creación y desarrollo del sistema de mercado de camélidos, que debe constituir el eje de la primera etapa de la propuesta de desarrollo. En esta perspectiva se han definido los proyectos y acciones de este lineamiento estratégico.

### c. Criterios operacionales

Los criterios operacionales se refieren a normas y procedimientos u otros elementos, transversales, y que consideramos indispensables para la puesta en marcha del Programa.

#### Sistema de incentivos basados en el fomento de y promoción de buenas prácticas

De las entrevistas realizadas y el diagnóstico del sistema de mercado, no queda claro el o los mecanismos de incentivos del sistema de mercado. Aparentemente, se trata de posibilidades de acceso individual a través de precios. Por lo mismo, el principal mecanismo de incentivo es el subsidio, que en el fondo opera como un “incentivo a la pobreza.”

Nuestra propuesta considera un sistema de incentivos orientados a promover buenas prácticas y experiencias exitosas, en el conjunto de las etapas de la cadena de valor del sistema

de mercado: desde el uso de los recursos naturales hasta la captura de nuevos mercados.

Para ello se propone la instalación de un sistema de **incentivos** permanentes que valore y premie buenas prácticas y experiencias individuales, comunitarias y de organizaciones o grupales según los intereses específicos.

El sistema de incentivos se aplicará con base a **concursos de proyectos, experiencias o buenas prácticas** (soluciones e innovaciones aplicables en las distintas fases de la cadena de valor, incluyendo soluciones y mejoras en el ordenamiento de la vivienda).

Lo que se busca, es que el subsidio actual, se transforme en un incentivo, que financie proyectos de desarrollo orientado al fortalecimiento y desarrollo de capacidades, desarrollo de la asociatividad, protección de los recursos naturales, mejoras de la producción y negocios.

Los procedimientos específicos de incentivos se deben orientar a la promoción, fomento y premiación de buenas prácticas y de soluciones innovadoras sean individuales o asociativos, para el conjunto de los componentes del Programa.

En este sentido, el mecanismo de incentivos constituye parte esencial de la normativa y regulaciones del programa

## Sistema de concursos

Se propone que el acceso a recursos financieros se base, ya no en la entrega de animales o recursos financieros o de equipamiento, sino que con base a propuestas de planes de negocios que concursan. Es decir, cada productor, y especialmente las asociaciones de productores o comunidades productoras, elaborará su plan de negocios que debe presentar a un jurado, el cual evalúa en función de criterios consensuados y conocidos por el conjunto de los actores del sistema.

El jurado estará compuesto por representantes del conjunto de actores. Interesa relevar la transparencia y la función social como activos del territorio de esta instancia. Por tanto las bases deben basarse en esta consideración.



Foto 18: Atajado construido para cosechar agua de lluvias y de las vertientes en El Puente.

Algunos criterios básicos para el funcionamiento de los concursos son los siguientes:

- Se otorgará mayor puntuación a planes de negocios con soluciones innovadoras. Por ejemplo, se pueden solicitar animales pero el plan de negocios incluye, soluciones a la organización del proceso productivo, o de la vivienda, compromisos para el mantenimiento de infraestructura comunitaria, etc.
- Los planes de negocios deben tener obligatoriamente un aporte de contraparte de las familias o las organizaciones. El aporte debe orientarse a soluciones posibles de ejecutar por las familias y que contribuyen directamente a los resultados del Plan de Negocio. Por ejemplo, eliminación de la basura, reciclaje, instalación de sistemas de uso más eficiente del agua, etc.

### Premiación de Buenas Prácticas

La premiación de **buenas prácticas y de experiencias exitosas**, es otro mecanismo de incentivo que logró resultados exitosos en diversos países en que se ha aplicado (ej. Ecuador, Perú, Chile, etc). Se trata de organizar concursos temáticos, en los cuales se presentan (a través de un sistema de bases conocidas y validadas) experiencias exitosas, que constituyen soluciones posibles de replicar en el contexto de los productores y actores del sistema.

Los temas de concursos se pueden ordenar de acuerdo a los distintos aspectos involucrados

en el proceso de agregación de valor y/o componentes del Programa.

**Buenas prácticas ambientales:** premiación de soluciones higiénicas para el faenamiento de animales en patio, viviendas limpias, concursos de soluciones ambientales para reciclar basura, mejores soluciones para manejo del estiércol, etc.



Foto 19: Jóvenes y niños exponiendo su ganado de mejor calidad en la feria departamental.

**Buenas prácticas de manejo sostenible de los recursos naturales.** Premiación a experiencias de mejor uso de pastos en reserva de Sama, soluciones de uso eficiente de agua y energía, manejo sostenible de suelos y bofedales, entre otras.

**Buenas prácticas de manejo del ganado.** Premiación a personas o asociaciones con mejores resultados productivos en calidad del ganado, cosecha de fibra, etc.

**Buenas Prácticas de calidad de productos.** Concursos y premiación de calidad de productos según estándares de calidad, por ejemplo, para animales con menor consanguinidad, mejor peso, calidad de la fibra, calidad del charqui, hilados, etc.

**Buenas Prácticas de promoción y venta.** Premiación a personas que se destacan por su condición de buenas comercializadoras.

En definitiva se trata de establecer mecanismos que permitan a las asociaciones y productores recibir un incentivo en reconocimiento de su esfuerzo productivo, con logros orientados por estándares de calidad. Por lo tanto, a través de este mecanismo, los estándares serán conocidos por el conjunto de los actores.

Finalmente, los premios, pueden considerar distintos mecanismos de incentivos: Por ejemplo una pasantía a conocer experiencias exitosas (orientada al aprendizaje de nuevas competencias), recursos de apoyo a

la infraestructura predial o asociativa (en especies y/o dinero), diplomas y/o certificados de reconocimiento y validación social de las experiencias.

Uno de los mecanismos de mayor impacto, es la difusión de las mejores experiencias a partir de los propios responsables de dicha experiencia. Esto es que los responsables de las experiencias se transforman en “talentos locales”, que dan a conocer su experiencia, en sus propios predios o lugares de la experiencia, a través de charlas, o acuden a otras comunidades a relatar su experiencia. En cualquier caso, se trata de una actividad remunerada para el talento, a precios de costo de una faena local.

De esta manera, se genera un sistema de capacitación en que los propios actores locales adquieren un rol protagónico a través de soluciones posibles de adoptar y adaptar.



Foto 20: Productores ganadores de la VI Feria Departamental de Camélidos.





Foto 21: Impermeabilización de atajados en la cuenca. Tajzara, Yunchará.

### Implementación de sistema de innovación territorial

Otro aspecto a considerar es la necesidad de mejorar la coordinación entre el conjunto de instituciones que participan del sistema de mercado. En este sentido, se trata de construir un mecanismo que permita resolver adecuadamente la aplicación de regulaciones, normas, acceso a información y tecnología y el conjunto de requerimientos para el funcionamiento del sistema de mercado, incluyendo el monitoreo y evaluación.

El objetivo de instalación de un sistema territorial de innovación, alude a la necesidad de

contar con un mecanismo permanente que considere la participación de instituciones públicas, privadas y las asociaciones de productores destinada principalmente a promover acceso a la información, soluciones innovadoras, en la perspectiva de instalar una instancia que fomenta y dirige la gestión del conocimiento local. En este sentido, es la institución que conduce el proceso de aprendizaje social del proyecto.

Por lo mismo, es la instancia que debiera ser la responsable del componente de seguimiento y evaluación del proyecto, en una perspectiva, de generación de los insumos para el apoyo a la gestión del proyecto.

Por su característica debiera ser un equipo dependiente del Consejo Directivo y relacionado horizontalmente al Consejo Ejecutivo.

### Reorientación de la metodología de asistencia técnica

La reorientación de la asistencia técnica debe hacerse, recogiendo los lineamientos estratégicos, y con orientaciones del siguiente orden:

- El rol de los técnicos es de facilitadores, en la búsqueda de soluciones,
- El esfuerzo de apoyo, debe orientarse al desarrollo de capacidades, buscando a su vez fortalecer la toma de decisiones de los productores,
- La asistencia técnica debe orientarse al conjunto de los componentes del programa, y para ello se debe apoyar en la formación de promotores locales,
- De acuerdo a las necesidades de los productores, el apoyo técnico, debe estar directamente coordinado con el trabajo del conjunto de las instituciones y organizaciones vinculadas al programa.
- Para el componente de desarrollo productivo, la asistencia técnica debe orientarse de acuerdo a los planes de negocios, según la tipología de productores que se trate.
- Los sistemas de concursos, promoción de buenas prácticas, premiación de solución e innovaciones locales, giras de intercambio entre comunidades, giras de conocimientos de soluciones en contextos similares, deben constituir componentes importan-

tes de la batería de posibilidades para el aprendizaje de nuevas prácticas.

- Los estímulos e incentivos concretos a prácticas de cooperación y asociatividad, también deben constituir elementos a destacar.

### Formulación y gestión del programa con horizontes de mediano y largo plazo

Como fue señalado, la estrategia del programa debe considerar horizontes de corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el análisis de la trayectoria, avances y mejoras del programa, deben considerar no solamente los resultados productivos o económicos, sino que debe hacerse en relación al conjunto de los lineamientos estratégico a partir de la situación actual del territorio, a una situación final concordada socialmente y que incluye el conjunto de resultados



Foto 22: Construcción de un cobertizo para la protección del ganado, Yunchará.

de proyectos específicos, pero esencialmente incluye el aprendizaje de las capacidades (sociales, productivas, ambientales, culturales y políticas institucionales) que permitan la sostenibilidad del proceso de desarrollo.

Por tanto, la formulación y gestión del programa debiera considerar las siguientes fases de evolución del territorio:

**Situación actual del territorio:** Corresponde al punto de partida actual, en que se encuentra la región de la zona alta de la mancomunidad:

- i. No cuenta con una base productiva y un tejido empresarial, y por tanto se trata de economías locales deprimidas y/o estancadas y con baja capacidad de innovación.
- ii. Las sociedades locales presentan bajo niveles de cohesión social (y en algunos casos con clara situación de fragmentación social) y bajos niveles de capital social.
- iii. El territorio si bien dispone de una diversidad de instituciones públicas y privadas, el nivel de concertación entre las mismas es débil o inexistente, por lo que no existe un liderazgo institucional claro del desarrollo o gestión territorial.

En términos de la planificación y programación de la intervención del programa, en esta fase, corresponde la aplicación de las etapas 1 y 2 del programa:

**Etapas 1.- Habilitación del territorio:** Con una estimación de un horizonte temporal de al me-

nos cinco años, y asumiendo que el plazo puede ser adecuado para algunos componentes y actores, pero también se debe trabajar con la flexibilidad necesaria dado que no todos los actores realizarán procesos similares y, por tanto logran avances y resultados distintos.

**Objetivo.** Iniciar el proceso de desarrollo institucional y transformación productiva es decir la conformación de la Plataforma Departamental de Camélidos. Esta convocatoria debería ser liderada por la Asociación Departamental de Camélidos.

**Componentes.** Corresponde e involucra prácticamente a la totalidad de los proyectos que serían parte de este programa:



Foto 23: Equipo técnico de la MHI promueve el fortalecimiento de la ganadería camélida a través del manejo sustentable del agua y recursos naturales en cuencas.

Por cierto, las acciones y proyectos deben ser priorizados, ajustados o complementados por los propios actores del programa y de manera consensuada.

Sin embargo, el elemento principal para el inicio del programa es la formación de la institucionalidad responsable, constituida por el conjunto de actores locales. Allí se deben definir las normas y regulaciones para el funcionamiento del programa en el marco de la Plataforma Departamental de Camélidos.

**Etapas 2.- Consolidación de base productiva, tejido social y desarrollo institucional (5 – 10 años)**

En esta etapa, tanto los objetivos como las actividades dependerán de los avances logrados en la etapa 1. Seguramente, los avances serán diferenciados según áreas de trabajo y tipos de actores, lo cual implicará la definición de programas de trabajo, de acuerdo a la diferenciación observada.

En consecuencia, el esfuerzo por la flexibilidad metodológica constituirá uno de los desafíos importantes en esta etapa, incluido en ello, el horizonte temporal.

**Situación futura deseada:** A definir socialmente con el conjunto de los actores y, en rigor debe corresponder a la definición de la Visión del territorio consensuada por los actores del Programa.

Siguiendo nuestro esquema de análisis, la situación futura supone que el territorio del Programa ha logrado los siguientes avances.

- Avanzaron en su transformación productiva y cuenta con un tejido empresarial y base productiva y un desarrollo institucional de la cadena de camélidos que le permitió grados razonables de concertación e inclusión social
- La economía del territorio se ha articulado competitivamente con distintos mercados dinámicos y la demanda de los mercados externos, con sus normas y estándares públicos y privados, así como a la competencia de otras regiones (o países) constituye un estímulo permanente para los procesos



Foto 24: Riego por Aspersión en El Puente.

de innovación tecnológica de la cadena de camélidos.

- Los agentes locales se relacionan eficientemente y eficazmente entre sí y con otros agentes localizados fuera del territorio, dado que cuentan con reglas marcos jurídicos, normas, códigos de conducta e instituciones que estimulan y premian tales prácticas y relaciones. Gracias a este tipo de relaciones, el territorio construyó una identidad nítida y clara, definida, socialmente incluyente y socialmente fundada, que constituye un factor importante del valor de los productos, para competir en los mercados de mayores precios y exigencias.

### **Etapa 3.- Desarrollo pleno del programa de gestión territorial con base a la potencialidad de la cadena de camélidos (15 – 20 años)**

En términos de la planificación y programación de la intervención del programa, en esta fase, corresponde la aplicación de la etapa 3, considerando la flexibilidad metodológica, señalada en las fases anteriores.



Foto 25: Productora de camélidos de Yunchará.



## **PUBLICACIONES DE LA SERIE: Efectos de la Gestión Territorial Supramunicipal**

### **Componente 1: 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 las 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 de área 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”

### **Componente 2: Cadenas productivas**

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

### **Componente 3: 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”

### **Componente 4: IV. Complementación con Programas Nacionales**

- Agenda Departamental del agua del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
- Propuesta del Plan Director de la Cuenca del Río Rocha del Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
- El manejo integral del agua y de las cuencas en Bolivia, contado por los actores en estudios de caso de proyectos sobresalientes - Plan Nacional de Cuencas

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