

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**BOLIVIA**

**INTEGRACIÓN MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL RURAL**

**(BO-M1039 Y BO-T1123)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alejandro Escobar (MIF/OPS) Jefe de Equipo; Camille Ponce (MIF/CBO) co-Jefe de Equipo; Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Elizabetta Grignoli (MIF/MIF); Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

## ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
A.	Contexto territorial.....	2
B.	Tendencias productivas locales .....	2
C.	Potencialidades y desafíos del territorio .....	3
D.	Justificación y adicionalidad.....	4
II.	OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
A.	Objetivos.....	5
B.	Descripción del proyecto .....	5
	Componente 1: Integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo .....	5
	Componente 2: Revalorización cultural .....	6
	Componente 3: Mejoramiento de capacidades y conformación de redes .....	6
	Componente 4: Monitoreo, lecciones aprendidas y difusión de resultados .....	8
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	8
IV.	MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	9
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	10
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA .....	11
VII.	TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	11

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

### **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS**

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones
ANEXO V	Tabla de Hitos para Desembolso por Resultados
ANEXO VI	Análisis Institucional y de Riesgo
ANEXO VII	Análisis de Involucrados
ANEXO VIII	Plan de Ejecución del Proyecto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BID/Banco	Banco Interamericano de Desarrollo
CUNA	Asociación CUNA
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ICR	Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional
ML	Marco Lógico
MyPE	Micro y Pequeña Empresa
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
POA	Plan Operativo Anual
PSR	Informes de Avance del Proyecto
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local

## RESUMEN EJECUTIVO

### INTEGRACIÓN MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD

#### EMPRESARIAL RURAL

(BO-M1039 Y BO-T1123)

<b>Beneficiario / Organismo Ejecutor:</b>	Asociación CUNA
<b>Beneficiarios:</b>	Aproximadamente 400 MyPE y 50 asociaciones de productores y de servicios (alrededor de 2.000 familias) de los sectores: agropecuario, turismo-artesanía y manufactura de los pequeños municipios andinos de Achocalla, Viacha, Tiwanaku, Taraco y Guaqui del departamento de La Paz.
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (No Reembolsable) US\$ 550.000 Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional (ICR) US\$ 550.000 <sup>1</sup> Aporte CUNA <u>US\$ 580.000</u> Total US\$1.680.000
<b>Objetivos del Proyecto:</b>	El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo económico de cinco municipios del departamento de La Paz. El objetivo específico del proyecto es mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanaku, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado revalorizando la cultura andina.
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	42 meses de ejecución y 48 de desembolsos.
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el Plan de Ejecución del Proyecto; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; (iii) evidencia de la selección del Coordinador del Proyecto; y (iv) evidencia del compromiso de los municipios en participar en el proyecto.
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación fue clasificada con la letra “C” por el ESR 29-09 del 24 de julio de 2009 y no hubo observaciones.
<b>Excepciones a las políticas del Banco</b>	No habrán excepciones a las políticas del Banco.
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	No se identificaron otros donantes desarrollando proyectos similares con los cuales coordinar la ejecución de este proyecto.

---

<sup>1</sup> En la contribución del FOMIN y del Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional (ICR) se incluyen US\$25.000 para las actividades del Cluster de Proyectos “Promoción de la Competitividad Local” y US\$5.500 para las actividades del Sistema de Evaluación de Impacto del FOMIN (véase cuadro de presupuesto a continuación del párrafo 3.1). Dichos recursos serán desembolsados y acreditados en las respectivas cuentas del Banco, sin necesidad de solicitud de desembolso por parte del Beneficiario.

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Contexto territorial

- 1.1 Los municipios de Guaqui, Taraco, Tiwanaku, Achocalla y Viacha, están integrados territorialmente dentro de las provincias de Ingavi y Murillo<sup>2</sup> del departamento de La Paz, tres de los cuales son aledaños al lago Titicaca. En estos municipios la población es superior a los 136.000 habitantes<sup>3</sup>, en su mayoría de origen aymara, de los cuales un 46% tienen educación sólo a nivel básico. La región está ubicada en una altitud mayor a los 3.800 m.s.n.m. (a excepción de los valles de Achocalla), por lo que tiene un clima frío. A estas difíciles condiciones de vida se le suma el escaso acceso a la energía eléctrica y agua potable en las comunidades alejadas de estos municipios<sup>4</sup>.

### B. Tendencias productivas locales

- 1.2 En el **sector agropecuario** se destaca la actividad **ganadera**, orientada especialmente al ganado lechero bovino, que poco a poco se ha constituido en la actividad central de la economía regional. En particular, el 80% de la producción de la leche es destinada a la venta, de la cual el 50% es vendida a las empresas de transformación<sup>5</sup> tales como PIL Andina, ILPAZ y DELIZIA, entre otras, que están localizadas en la ciudad de El Alto<sup>6</sup>. La competitividad ganadera de la zona se ve afectada por la presencia de algunos males endémicos como la fascioliasis, malas condiciones de ordeño, manipulación y crianza en pequeña escala, cuyo promedio de producción lechera (8 litros/día-vaca, por 200 días/año) y de carne anual está muy por debajo del promedio nacional.
- 1.3 Por su parte, en la **agricultura** sobresale la producción de forrajes anuales (cebada y avena) y perennes (alfalfa). También se tienen otros productos andinos como la papa, haba, quinua y oca que son también parte de la actividad económica de la zona, principalmente desde una perspectiva de seguridad alimentaria de las familias; destinándose una pequeña parte de la producción a la venta o al trueque por otros bienes o productos necesarios. También se encuentra en algunos distritos el cultivo de hortalizas en invernaderos cuyos productos se destina parcialmente al mercado de La Paz. De esta forma, la agricultura se desarrolla de manera incipiente con carácter casi exclusivo de subsistencia no habiendo podido desarrollarse como una fuente segura de ingresos económicos para la población.
- 1.4 Otra actividad económica para las comunidades circunlacustres de los municipios de Tiwanaku, Taraco y Guaqui es la **pesca**. En estas comunidades es importante la extracción de peces nativos e introducidos (karachi, ispi, mauri, pejerrey y trucha). El sistema de pesca es artesanal, cuyo manipuleo y transporte es precario e inadecuado, generando pérdidas y bajos ingresos por ventas.

---

<sup>2</sup> Los cinco municipios están unidos por dos rutas principales de acceso, la carretera La Paz – Viacha y la carretera internacional La Paz –Desaguadero.

<sup>3</sup> Datos del Censo 2001.

<sup>4</sup> Según los datos de las fichas municipales 2004, solo alrededor del 35% de la población accede a agua por cañería y el 30% cuenta con energía eléctrica.

<sup>5</sup> El 20% aproximadamente de las familias productoras venden directamente al consumidor (ciudades de La Paz y El Alto) y el restante 30% son transformados en quesos o entregados a un productor particular de la zona, que se dedica a la elaboración de variedades de quesos (PDLA:2007).

<sup>6</sup> La ciudad de El Alto se encuentra a menos de 70 km de las capitales de los municipios objetivo del proyecto. Con una población de 989.851 habitantes (INE: 2008), junto con la ciudad de La Paz, se constituyen en importantes mercados para la producción del territorio.

- 1.5 En la zona se ha generado una fuente de ingreso a partir del **sector turismo**, por el patrimonio cultural arqueológico ubicado en los municipios de Tiwanaku, Taraco y Achocalla, los que presentan muchas oportunidades para las microempresas. En esta región se desarrollaron culturas andinas precolombinas que han dejado vestigios importantes de su desarrollo, entre ellos el complejo arqueológico de Tiwanaku<sup>7</sup> donde se destacan: el Templete Semi-subterráneo, el templo del Kalasasaya con la Puerta del Sol, el monolito Ponce y la pirámide de Pumapunku; así como el museo lítico y cerámico arqueológico. En Taraco se encuentran restos de la cultura Chiripa<sup>8</sup>, en las ruinas de Pucará y Wallpani. En Achocalla, se tienen chullpares<sup>9</sup> en Wipaca.
- 1.6 Por otro lado, existen monumentos coloniales que pueden ser también incorporados dentro de circuitos de turismo, entre ellos la iglesia de Tiwanaku, así como el antiguo puerto de Guaqui en el lago Titicaca<sup>10</sup>, donde actualmente la Fuerza Naval dispone de una embarcación multipropósito que puede dar servicios al turismo y un antiguo tren que llega desde Viacha hasta el puerto. Adicionalmente, se dispone de un variado acervo cultural que puede ser rescatado para la provisión de servicios al turismo, tales como música, danza, costumbres y gastronomía.
- 1.7 El **sector manufacturero y de transformación** ocupa también un lugar importante en la generación de ingresos en los municipios de Viacha y Achocalla, donde la confección de prendas de vestir (cuero, material sintético y fibra de camélidos), enfrenta condiciones desventajosas por su limitada capacidad de diseño, baja formación técnica y utilización de tecnologías obsoletas que limitan el acceso a mercados competitivos. Ligado al sector turismo, las artesanías se enfocan en temáticas culturales y se desarrollan en pequeña escala, con baja calidad haciéndolas poco atractivas para los turistas.

### **C. Potencialidades y desafíos del territorio**

- 1.8 Si bien existen fuertes limitaciones para el desarrollo local en los municipios, sobre todo del sector productivo y de servicios, existen muchas potencialidades que pueden ser aprovechadas a través de la organización productiva asociada entre municipios, asociaciones y pequeñas empresas, así como con asociaciones público-privadas que promuevan el mejoramiento de los sistemas productivos y de negocios. También con la introducción de tecnologías para mejorar la productividad y con el fortalecimiento de capacidades técnico-mercantiles para promover la competitividad empresarial de la región.

---

<sup>7</sup> La cultura Tiwanacota es considerada como una de las más importantes del periodo precolombino ya que, por casi tres milenios logró avances significativos en la ciencia, el arte, la arquitectura y el cultivo. La cultura de Tiwanaku en cuanto a cronología se refiere, se colocaría entre 1.500 A.C. en sus inicios y 1.200 D.C. su extinción.

<sup>8</sup> La Cultura Chiripa, o simplemente llamada Chiripa, es una de las culturas más antiguas de la región andina, cuyos restos aparecen en la península de Taraco, en las riberas del Lago Titicaca, Bolivia. El Período principal de esta cultura se puede situar, entre los años 591-116 a. C. y 31 d. C. Según esta cronología la cultura Chiripa en su fase más importante es contemporánea a la época I de Tiwanaku.

<sup>9</sup> Un chullpa es un monumento funerario, una tumba antigua en forma de torre (generalmente circular) construido originalmente para una persona noble o de noble familia, donde se colocaban los cadáveres en posición fetal, junto con algunas de sus pertenencias (ropa, utensilios).

<sup>10</sup> El Lago Titicaca está situado a una altura de 3.800 metros sobre el nivel del mar, lo cual lo convierte en el lago navegable más alto del mundo, tiene más 8.562 km<sup>2</sup>, de los que 4.772 km<sup>2</sup> corresponden al Perú y 3.790 km<sup>2</sup> a Bolivia, con una profundidad que llega a más de 283 m en algunas regiones. Por su cercanía a las altas montañas y sus aguas particularmente transparentes tiene un paisaje excepcional.

- 1.9 En el caso de la productividad agrícola, existen tecnologías de producción agrícola andinas como los Sukakollos<sup>11</sup> que permitirían superar las limitaciones naturales e incrementar la productividad agrícola y los ingresos de los productores, así como incorporar parcelas demostrativas como atractivos turísticos locales.
- 1.10 En cuanto al sector turismo, existe un alto potencial turístico para la región por el gran número de sitios arqueológicos correspondientes a las culturas precolombinas. Este potencial puede ser ejemplificado con el caso de Tiwanaku<sup>12</sup> donde el turismo es una fuente de ingresos para el 5% de la población (ya que no se cuenta con servicios conexos como restaurantes, tiendas, hoteles), y el flujo turístico alcanza a 30.000 visitantes/año, donde cada turista gasta en promedio US\$60/día (que podría ser fácilmente incrementado con mayores y mejores servicios). Por ello, para que este potencial pueda ser mejor aprovechado se requiere de una mayor promoción, un mercadeo territorial común y una oferta de servicios turísticos de calidad.
- 1.11 Otro elemento importante, es la oportunidad para el trabajo conjunto del sector público, que está permitido en la legislación boliviana sobre mancomunidades municipales (Ley Nro. 2.028 de Municipalidades) que establece que los gobiernos municipales pueden celebrar convenios para encarar acciones conjuntas para el desarrollo de sus territorios, para resolver temas que les fueran comunes, a través de la elaboración de planes y proyectos de interés común. Bajo este esquema y entre los municipios objetivo de este proyecto se constituyeron las mancomunidades<sup>13</sup> de la Cuenca Lechera y de los municipios del Lago Titicaca como grupos organizados. Sin embargo, estas mancomunidades no se han consolidado, quedando aun espacio para fortalecer el trabajo conjunto de los municipios en el apoyo al desarrollo productivo de sus poblaciones y de iniciativas de valoración del patrimonio histórico y cultural como formas de fomentar el desarrollo turístico.

#### **D. Justificación y adicionalidad**

- 1.12 El presente proyecto propone apoyar la generación de oportunidades de empleo y mejora de ingresos, sobre todo para los jóvenes, para así disminuir la migración a las ciudades de La Paz y El Alto. Para esto, se aprovecharán las potencialidades y vocación productiva de los municipios objetivo y la cercanía a dos importantes mercados (las ciudades de La Paz y El Alto) para los productos de esta región.

---

<sup>11</sup> Consistente en camellones de tierra rodeados de canales inundados de agua que proveen fertilidad natural y un efecto termorregulador sobre los cultivos que se siembran en la superficie de los mismos, como una alternativa para mejorar la productividad agrícola y los ingresos de los productores. El año 2005, el PNUD ha sistematizado las buenas prácticas y lecciones aprendidas de distintas organizaciones bolivianas e internacionales, que pusieron en práctica esta tecnología andina, en el marco de la gestión local del riego y preparativos de desastres en la región andina, determinando que las principales características de la técnica de Sukakollos es la acumulación de energía solar, la elevación de la temperatura de los campos agrícolas, la moderación de la temperatura nocturna, la disminución del riesgo por humedecimiento de suelos, aminora el efecto de la sequía, contrarresta la helada, genera abonos naturales, permite el control natural de plagas, facilita cultivos durante una porción mas larga del año, evita la erosión de los suelos, produce rendimientos más elevados, mejora los suelos, implica menores costos de producción y está en armonía con la naturaleza.

<sup>12</sup> Declarado por la UNESCO como patrimonio cultural de la humanidad.

<sup>13</sup> Asociación libre de municipios, dentro del marco jurídico nacional, que crea una entidad a la que los municipios delegan funciones o competencias, con objeto que se preste servicios al conjunto de sus miembros. Son asociaciones que no requieren colindancia obligatoria, pero si un objetivo común, con personería jurídica propia y asignación de presupuesto,



- 1.13 Con el proyecto se promoverá la acción colectiva a nivel de los gobiernos municipales y del sector privado, como una alternativa viable para el desarrollo productivo aprovechando los beneficios que se generan con el trabajo asociativo. En este sentido, este proyecto coincide con los lineamientos del clúster de proyectos FOMIN de promoción de la competitividad local<sup>14</sup> en cuanto que la competitividad depende del fortalecimiento de los vínculos con el resto de la cadena de valor, los activos disponibles en el territorio y la presencia de bienes públicos (infraestructura y capital social).
- 1.14 El acompañamiento del FOMIN, además del aprendizaje común que permite generar desarrollo territorial y competitividad local en áreas rurales, facilitará la construcción de alianzas intermunicipales y público-privadas y de una oferta con identidad territorial, elementos necesarios para la sostenibilidad de la iniciativa y su escalabilidad. Al mismo tiempo, la participación del FOMIN aportará la experiencia y las buenas prácticas aprendidas de otras iniciativas en la región, que servirán para la implementación de este proyecto.

## **II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo económico de cinco pequeños municipios del departamento de La Paz. El objetivo específico del proyecto es mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanaku, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado revalorizando la cultura andina.
- 2.2 Este proyecto se ejecutará a través de cuatro componentes, que son: (i) integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo; (ii) revalorización cultural para el fomento del turismo y la productividad agropecuaria; (iii) mejoramiento de capacidades y conformación de redes de MyPE y asociaciones de productores; y (iv) monitoreo y diseminación de resultados.

### **B. Descripción del proyecto**

#### **Componente 1: Integración de municipios en acciones conjuntas de desarrollo (FOMIN US\$43.000; ICR US\$43.000; Contraparte US\$40.000)**

- 2.3 El objetivo de este componente es potenciar la vinculación y articulación de los municipios para fomentar el crecimiento de las iniciativas productivas y de servicios locales, afianzando vínculos e intereses entre agentes y actores públicos con objetivos comunes, lo que permitirá canalizar las inversiones y el uso eficiente de recursos destinados al desarrollo local.
- 2.4 A través de este componente se apoyará en:
- a. La generación de consorcios entre municipios para el fomento del desarrollo local, mediante las siguientes actividades: (i) sensibilizar a los gobierno municipales y a la población local sobre las ventajas de la integración; (ii) realizar mesas de concertación intermunicipales; (iii) elaborar y sociabilizar planes sectoriales participativos por municipio; (iv) formalizar consorcios municipales por rubros productivos y/o de servicios; y (v) capacitar a autoridades y funcionarios municipales en normas de funcionamiento de los consorcios municipales.

---

<sup>14</sup> El plan de acción para el conjunto de proyectos de promoción de la competitividad local se encuentra disponible los archivos de FOMIN.

- b. El fortalecimiento de los municipios para ejercer su rol de promotores del desarrollo económico local. Para ello, se va a: (i) asesorar a los gobiernos municipales en el ajuste y/o establecimiento de las Unidades de Desarrollo Económico Local (UDEL), lo que implica la incorporación de la UDEL en la estructura orgánica municipal, la asignación presupuestaria para su funcionamiento, la resolución municipal para su reconocimiento y la designación de funcionarios municipales; (ii) capacitar al personal técnico en aspectos de planificación de desarrollo productivo y económico; y (iii) asesorar a las UDEL en la promoción de actividades económicas y en la planificación participativa de los diferentes actores de la sociedad.
- c. La incorporación en los planes de desarrollo municipal (PDM) y planes operativos anuales (POA) de los municipios del fomento a las actividades económicas locales y de las redes empresariales, para lo que se apoyará la elaboración de proyectos que promuevan el desarrollo de las actividades productivas de las redes y cadenas conformadas en el marco del proyecto.

**Componente 2: Revalorización cultural (FOMIN US\$64.450; ICR US\$64.450; Contraparte US\$66.500)**

- 2.5 El objetivo de este componente es recuperar expresiones culturales y tecnologías andinas para el fomento del turismo y la productividad agropecuaria. Para ello, se aplicarán las siguientes estrategias:
- a. Reintroducción de tecnología andina para cultivos con el fin de mejorar los rendimientos productivos y hacer frente a cambios climáticos. Se fomentará el uso agrícola de Sukakollos<sup>15</sup> en al menos cuatro municipios y se fortalecerá la asociatividad de los promotores-técnicos locales (Yapuchiris) especializados, para replicar esta práctica agrícola. Adicionalmente, se promoverá la producción y procesamiento de granos andinos y se establecerán canales de comercialización y promoción de productos agrícolas provenientes de los Sukakollos. Parcelas demostrativas de Sukakollos serán incorporadas a los circuitos turísticos locales.
  - b. Recuperación de expresiones culturales intangibles y tangibles prehispánicas y coloniales para la promoción de actividades turísticas, culturales y económicas de la región. Para lo que se apoyará: (i) en el levantamiento de expresiones culturales (tradiciones, costumbres, comida, artesanías, folklore y música); (ii) el diagnóstico de las potencialidades relacionadas con los activos culturales; (iii) la definición de la identidad cultural en atractivos turísticos y en productos locales apoyando a las MyPE en la incorporación de aspectos culturales en sus negocios; (iv) la coordinación y gestión para la recuperación y restauración del patrimonio cultural local; (v) la elaboración de material de promoción de la identidad cultural local; y (vi) la ampliación de los circuitos turísticos y los servicios conexos.

**Componente 3: Mejoramiento de capacidades y conformación de redes (FOMIN US\$340.000; ICR US\$340.000; Contraparte US\$430.600)**

- 2.6 Este componente se orienta al desarrollo de actividades dirigidas a mejorar los factores de competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios, así como a la conformación de redes para acceso a mercados de mayor magnitud, en los sectores

---

<sup>15</sup> Los sukakollos son camellones de tierra rodeados de canales inundados de agua que proveen fertilidad natural y un efecto termo regulados sobre los cultivos que se siembran en la superficie de los mismos.

agropecuario, turismo-artesanía y manufactura. Con este componente se apoyarán las siguientes estrategias:

- a. Conformar redes y/o cadenas de producción y comercialización para un posicionamiento competitivo en el mercado y para el establecimiento de negocios, para lo que se realizarán las siguientes actividades: (i) sensibilizar a MyPE y asociaciones en temas de redes y cadenas; (ii) relevamiento de oportunidades de negocios y demanda de productos y servicios; (iii) realizar estudios e investigaciones para la identificación de nichos de mercado por rubro estratégico; (iv) definir y conformar redes y relaciones de cadenas productivas y de servicios; (v) definir costos de productos; (vi) capacitar y asesorar en la búsqueda de oportunidades en mercados; (vii) elaborar planes de negocio participativos; (viii) optimizar la logística de almacenamiento y transporte de productos; (ix) formalizar las redes conformadas y las relaciones de cadena; (x) apoyar en estrategias de mercadeo; (xi) producir material de empaque y promoción; (xii) realizar eventos para la comercialización de productos; (xiii) asesorar y capacitar en negociación de contratos; (xiv) realizar eventos de intercambio de experiencias entre productores y prestadores de servicios.
- b. Mejorar las capacidades productivas, administrativas, de gestión empresarial y de comercialización de las MyPE y asociaciones de productores para un mayor aporte a las cadenas y redes definidas. Las actividades de esta estrategia son: (i) capacitar y asesorar en aspectos productivos, administrativos y de comercialización; (ii) capacitar en temas de atención al cliente, gastronomía y buenas prácticas; (iii) elaborar planes de negocios; (iv) asesorar en la implementación de los planes de negocio y realizar el respectivo seguimiento; (v) apoyo en la elaboración de materiales de promoción y difusión; (vi) promover vínculos entre las universidades, institutos técnicos y centros tecnológicos con el sector productivo para la transferencia de conocimientos y tecnologías.
- c. Asesorar en los procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de los municipios con objeto de facilitar la provisión local de bienes y servicios. Para ello, se asesorará y capacitará: (i) a las redes y asociaciones en la presentación de propuestas de provisión de bienes y servicios a entidades de gobierno según la normativa nacional; y (ii) a los municipios en la elaboración de pliegos de adquisiciones y contrataciones.

- 2.7 Como complemento de estas actividades se conformarán dos fondos de inversión productiva: (i) un fondo destinado a capital de operación o inversión para las MyPE y las asociaciones o redes, financiado con recursos de la contraparte; y (ii) un fondo con recursos del FOMIN para proyectos para iniciativas público-privadas que tengan un claro impacto a nivel de desarrollo territorial y que en lo posible cuenten con una participación de financiamiento público. Como resultado de las acciones de conformación de redes, de capacitación y asesoría técnica a las micro y pequeñas empresas participantes, surgirán una serie de recomendaciones para incrementar la competitividad de las mismas en su entorno. Se estima que muchas de estas recomendaciones estén orientadas a implementar pequeñas inversiones en establecimiento de canales nuevos de comercialización, desarrollo de marcas territoriales, promoción de las rutas turísticas, y mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Estos dos fondos buscan complementar las labores de asistencia técnica con el financiamiento de estas pequeñas inversiones concretas<sup>16</sup>. El

---

<sup>16</sup> Los fondos financiarán actividades elegibles bajo las políticas de cooperación técnica del Banco.

detalle acerca de los objetivos y requerimientos básicos para la utilización de estos fondos se encuentra en el Reglamento Operativo.

**Componente 4: Monitoreo, lecciones aprendidas y difusión de resultados (FOMIN US\$22.500; ICR US\$22.500; Contraparte US\$3.420)**

- 2.8 Con el objeto de difundir los resultados del proyecto en municipios pequeños. En base a los resultados de la ejecución, se elaborará un modelo que tome las lecciones aprendidas y permita establecer condiciones para la replica y adaptación de la experiencia a otros sectores u otros contextos territoriales. Se financiará: (i) el diseño y la implementación de un sistema de monitoreo; (ii) la sistematización de la metodología y experiencias del proyecto; (iii) la participación en eventos de difusión; y (iv) la publicación y difusión de los documentos generados.
- 2.9 **Resultados esperados.** Con el proyecto se espera: (i) haber establecido 5 redes consolidadas en los sectores agropecuarios, turismo-artesanía y manufactura, con contratos de venta de productos y/o servicios; (ii) incrementar en 25% los ingresos de las MyPE y asociaciones de productores y de servicios; (iii) que los cinco gobiernos municipales realicen acciones conjuntas para el desarrollo de los tres sectores priorizados; y (iv) que cada uno de los gobiernos municipales incorporen en sus PDM y POA al menos un proyecto de apoyo a las redes y cadenas consolidadas.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del proyecto será de US\$1.680.000, de los cuales US\$550.000 (33%) serán aportados por el FOMIN y US\$550.000 (33%) por el Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional (ICR), ambas sumas con carácter no reembolsable, mientras la contrapartida será responsabilidad del ejecutor (US\$580.000), de los cuales al menos el 50% será en efectivo.

Categorías de Gasto	FOMIN	ICR	ASOC. CUNA	TOTAL	%
1. Integración de municipios en acciones de desarrollo	43.000	43.000	40.000	126.000	7,5%
2. Revalorización cultural	64.450	64.450	66.500	195.400	11,6%
3. Mejoramiento de capacidades y conformación de redes	340.000	340.000	430.600	1.110.600	66,1%
4.- Difusión y sistematización de resultados	22.500	22.500	3.420	48.420	2,9%
Gastos de operación	46.000	46.000	39.480	131.480	7,8%
Auditorias	5.000	5.000		10.000	0,6%
Evaluaciones del proyecto	7.500	7.500		15.000	0,9%
Imprevistos	6.300	6.300		12.600	0,8%
<b>Sub-total</b>	<b>534.750</b>	<b>534.750</b>	<b>580.000</b>	<b>1.649.500</b>	<b>98%</b>
Cluster "Promoción de la competitividad territorial"	12.500	12.500		25.000	1,5%
Evaluación de impacto	2.750	2.750		5.500	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>550.000</b>	<b>550.000</b>	<b>580.000</b>	<b>1.680.000</b>	<b>100%</b>
	<b>65,5%</b>		<b>34,5%</b>		

- 3.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad de las acciones e intervenciones del proyecto se obtendrá en distintos ámbitos. Por un lado, el proyecto promueve la integración de entidades públicas y privadas, alrededor de sectores económicos clave, en el entendido que con ello se generará mayor competitividad y mayores ingresos a los diferentes actores locales. Por otro lado, se fomentará la inversión pública en beneficio de los emprendimientos productivos de los municipios participantes, con lo que se garantizará mejores condiciones para la producción local. Adicionalmente, las acciones del proyecto buscan resolver cuellos de botella y obstáculos en las MyPE y AS con intervenciones

puntuales, que fortalecerán las cadenas productivas respectivas, con lo que también se espera una mejora en los ingresos y por ende una sostenibilidad de sus actividades productivas y de servicios individuales. Finalmente, la sostenibilidad se dará también porque por medio del proyecto se apoyará con recursos financieros para operación e inversión que garantizarán la expansión y el crecimiento productivo.

- 3.3 Por lo menos un año antes de terminar el período de ejecución del proyecto, se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del FOMIN, de la Agencia Ejecutora y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto.

#### IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 El proyecto será ejecutado por la Asociación CUNA, que es una organización no gubernamental sin fines de lucro, fundada en el año 1998, que promueve el desarrollo integral de las zonas más desfavorecidas de Bolivia, especialmente del área rural y urbana marginal, con el propósito de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los niños y sus familias. La Asociación CUNA mantiene diferentes centros de trabajo situados estratégicamente de forma de permitir a sus equipos brindar apoyo frecuente a los proyectos en los que trabajan. La Asociación CUNA cuenta con más de 10 años de trabajo en la zona, donde ha desarrollado proyectos de salud, educación, infraestructura, medio ambiente, desarrollo económico local, en más de 300 comunidades de 8 municipios del departamento de La Paz, llegando así a más de 5.000 familias y 75.000 niños. En particular, se destaca su labor en desarrollo organizativo y productivo de grupos comunitarios buscando aumentar el nivel de ingresos económicos de las familias rurales.
- 4.2 La ejecución del proyecto estará a cargo de la Gerencia Técnica de Proyectos de la Asociación CUNA, donde se instalará una Unidad Ejecutora compuesta por: el Coordinador del Proyecto y un asistente administrativo-contable (financiados por la Contribución), y por el Responsable de Desarrollo Local y por la Especialista de Planificación de la Asociación CUNA, quienes respectivamente fungirán como coordinadores de desarrollo local y de redes y cadenas. Se contratará consultores especializados en distintas temáticas para los temas de desarrollo local, productivos, de negocios y administrativos. Adicionalmente, se contará con el apoyo del equipo técnico y administrativo de la Asociación CUNA. Los términos de referencia de los responsables de la ejecución se encuentran en el Reglamento Operativo.
- 4.3 **Desembolso por Resultados.** Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los desembolsos estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados con el ejecutor. El cumplimiento de los hitos no exime al ejecutor de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto de acuerdo al Marco Lógico (ML).
- 4.4 Se otorgará un anticipo de fondos a la Agencia Ejecutora hasta el 10% de la Contribución, una vez cumplidas las condiciones previamente establecidas en el resumen ejecutivo. Los siguientes desembolsos se harán contra la presentación de la comprobación de cumplimiento de los siguientes hitos y su monto se calculará en función de las necesidades de gasto hasta el cumplimiento del siguiente hito. El Banco podrá reconocer como parte de los recursos del Aporte los gastos efectuados hasta por el equivalente de cincuenta mil dólares (US\$50.000), que se hayan llevado a cabo antes de la aprobación, pero con posterioridad a la elegibilidad de la operación (23 de julio de 2009), para



financiar las actividades iniciales del proyecto, siempre que se hayan cumplido los procedimientos establecidos por el Banco.

- 4.5 **Adquisiciones y contrataciones.** El ejecutor llevará a cabo las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto de conformidad con lo dispuesto en las políticas del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7 o sus versiones revisadas) y los lineamientos del FOMIN, así como lo señalado en el Plan de Adquisiciones. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, el ejecutor deberá someter a consideración del Banco el Plan de Adquisiciones, el cual será revisado y actualizado semestralmente. Dado que la clasificación de riesgo institucional de la Agencia Ejecutora resultó como de **bajo riesgo**, la revisión de las contrataciones y adquisiciones se realizará en forma *ex post* con una frecuencia **anual**. La aplicación y periodicidad de las revisiones (*ex post* anual, en este caso) podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones practicadas durante la ejecución del proyecto.

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto.** El ejecutor será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR. por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole al ejecutor con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, el cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función de lo indicado en el Marco Lógico y en otros instrumentos de planificación operativa, y se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días posteriores al vencimiento del plazo de ejecución, el ejecutor presentará al FOMIN un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 5.2 **Seguimiento financiero.** La agencia ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, el control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. Dado que la clasificación de riesgo institucional de la Agencia Ejecutora resultó como de **bajo riesgo**, el BID contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de los estados financieros preparados por la agencia ejecutora dentro de los treinta días anteriores al vencimiento del plazo de desembolsos, y la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex post* y con una frecuencia **anual**. La aplicación y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los resultados de las revisiones y/o evaluaciones institucionales realizadas durante la ejecución del proyecto.
- 5.3 **Evaluaciones.** Se realizarán dos evaluaciones por consultores independientes, seleccionados y contratados por el Banco con cargo a la operación. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos o haya transcurrido la mitad del período de ejecución, lo que ocurra primero; y la evaluación final, cuando haya concluido el período de ejecución del proyecto. Los términos de referencia para la realización de estas evaluaciones serán preparados por el Banco y aprobados por el Organismo Ejecutor. La evaluación intermedia considerará entre otros aspectos: (i) la eficacia de las acciones realizadas y el grado de cumplimiento de las

actividades y metas programadas. junto con la evolución de los indicadores del Marco Lógico; (ii) el desempeño de los consultores, instructores y el equipo involucrado en la ejecución, en cuanto a la eficiencia y calidad en la atención a los beneficiarios; (iii) la satisfacción de los beneficiarios con relación a los servicios e soluciones desarrolladas; y (iv) los pasos realizados para facilitar la sostenibilidad del proyecto. En caso de existir variaciones significativas en la ejecución de las actividades, se recomendará medidas correctivas en la operación y se hará énfasis en las lecciones aprendidas. La evaluación final incluirá el análisis de los resultados alcanzados en relación a la línea de base y a los objetivos del ML y examinará: (i) la sostenibilidad de las acciones emprendidas; (ii) el grado de cumplimiento del propósito y objetivos del proyecto; (iii) el grupo beneficiado; (iv) el impacto del proyecto en el apoyo al desarrollo local; (v) los productos que hayan generado mayor valor y que puedan ser replicados en otras localidades; y (vi) las lecciones aprendidas en la ejecución del proyecto.

- 5.4 Por lo menos tres meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se organizará un Taller de Cierre con la participación del organismo ejecutor, el personal del Banco, representantes del sector y cualquier otro personal a ser acordado con el Banco para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar las lecciones aprendidas.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del proyecto serán aproximadamente 400 micro y pequeñas empresas y 50 asociaciones de productores y de servicios (alrededor de 2.000 familias) involucradas en los rubros agropecuario, turismo-artesanía y manufactura. Asimismo, serán beneficiarios de las acciones del proyecto el personal técnico de los gobiernos municipales de Tiwanaku, Guaquí, Taraco, Viacha y Achocalla del departamento de La Paz.
- 6.2 **Riesgos.** Existen fundamentalmente dos riesgos en relación al proyecto. Por un lado, existe un riesgo de carácter político, con eventuales cambios de autoridades y liderazgo, que podría afectar las condiciones en las que se diseñó y arrancó el proyecto, ya que todos los municipios involucrados y los actores del sector privado tienen un alto grado de interés de participar y de trabajar en los sectores económico productivos elegidos, así como el gobierno central. En caso de que ello ocurra, la Asociación CUNA ha demostrado capacidades de negociación y conocimiento para poder iniciar relaciones con las nuevas autoridades políticas y mantener a las mismas interesadas en los procesos de desarrollo territorial y productivo de estas regiones. Por otro lado, existe el riesgo climático y ambiental, porque algunos de los sectores productivos están ligados en gran manera al clima y el ambiente de la zona, donde un cambio negativo podría afectar la ejecución y los tiempos de intervención del proyecto. Si bien este es un riesgo que no se puede controlar, el proyecto cuenta con una diversidad de acciones, sectores, zonas y microclimas, que permitirían orientar las actividades de los componentes a sectores que no han sido afectados por el clima o el medio ambiente.

## VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto no tendrá un impacto ambiental negativo porque: (i) la producción agrícola que se promueve tiene aspectos y metodologías agroecológicas ambientalmente favorables; (ii) el proyecto contempla capacitaciones en temas de protección ambiental, cultural e histórica; y (iii) no se espera ampliar la frontera agrícola sino realizar usos más

adecuados y eficientes de la tierra y el agua. Por otro lado. el impacto social del proyecto es uno de los ejes más importantes del mismo, dado que trabajará en comunidades rurales pobres de Bolivia con un enfoque de apoyo productivo y encadenamiento territorial. Clasificación “C”.



**INTEGRACIÓN MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL RURAL**

**BO-T1123**

**CERTIFICACIÓN**

Por la presente certifico que esta cooperación técnica fue aprobada para financiamiento por el Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional (ICR), de conformidad con comunicación de fecha 27 de julio de 2009 suscrita por el Cons. Amb. Filippo Scammacca, Jefe de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia. Igualmente, certifico que existen recursos disponibles en el Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional (ICR) hasta la suma de US\$550.000 para financiar las actividades descritas y presupuestadas en el documento. La reserva de recursos representada por esta certificación es válida por un periodo de nueve (9) meses calendario contados a partir de la fecha de firma de esta certificación. Si el proyecto no fuese aprobado por el BID dentro de ese plazo, los fondos reservados se considerarán liberados de compromiso, requiriéndose la firma de una nueva certificación para que se renueve la reserva anterior. El compromiso y desembolso de los recursos correspondientes a esta certificación sólo debe ser efectuado por el Banco en dólares norteamericanos. Esta misma moneda será utilizada para estipular la remuneración y pagos a consultores, a excepción de los pagos a consultores locales que trabajen en su propio país, quienes recibirán su remuneración y pagos contratados en la moneda de ese país. No se podrá destinar ningún recurso del Fondo para cubrir sumas superiores al monto certificado para la implementación de este Plan de Operaciones. Montos superiores al certificado pueden originarse de compromisos estipulados en contratos que sean denominados en una moneda diferente a la moneda del Fondo, lo cual puede resultar en diferencias cambiarias de conversión de monedas sobre las cuales el Fondo no asume riesgo alguno.

---

Marguerite S. Berger  
Jefe

Unidad de Gestión de Donaciones y Cofinanciamiento  
VPC/GCM

---

Fecha

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir al desarrollo económico de cinco pequeños municipios del departamento de La Paz.	<p>A los tres años de finalizado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantienen al menos el 80% de las alianzas intermunicipales y privadas. Los productores y microempresarios que conforman las redes, mantienen en promedio un nivel de crecimiento positivo en sus ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de impacto del proyecto (sujeto a elegibilidad si es desarrollado por el FOMIN)</li> <li>Informe de seguimiento de CUNA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las condiciones políticas, económicas y sociales del país al menos se mantienen.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Mejorar la competitividad de MyPE y asociaciones de productores y de servicios de Achocalla, Viacha, Tiwanacu, Taraco y Guaqui, cuyos gobiernos municipales actúan en forma conjunta y con el sector privado, revalorizando la cultura andina.	<p>1. Redes consolidadas en los sectores: agropecuario, turismo-artesanía y manufactura, con al menos un contrato de venta de productos y/o servicios (2 redes a medio término y 5 redes al final del proyecto).</p> <p>2. MyPE y asociaciones de productores y servicios que incrementan sus ingresos (a medio término 30% incrementan el 10% de sus ingresos y al final del proyecto 80% incrementan el 25% de sus ingresos).</p> <p>3. Incremento de la productividad (ventas/costos totales) en MyPE y AS (5% en el 30% de MyPE y AS a medio término y 10% en 60% MyPE y AS al final del proyecto).</p> <p>4. Gobiernos municipales realizan acciones conjuntas para el desarrollo de los 3 sectores priorizados (3 GM realizan 3 acciones a medio término y 5 GM realizan 9 acciones conjuntas al final del proyecto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de constitución</li> <li>Personería jurídica</li> <li>Estatutos</li> <li>Estructuras organizacionales</li> <li>Libro de actas</li> <li>Contratos de venta</li> <li>Línea de base</li> <li>Línea final</li> <li>Estados financieros</li> <li>Convenios intermunicipales</li> <li>Resoluciones de Concejos municipales</li> <li>Informes de ejecución aprobado por los gobiernos municipales</li> <li>PDM y POA municipales</li> <li>Informes de Estado del Proyecto (PSR)</li> <li>Informes de evaluación</li> <li>Reportes del sistema de monitoreo</li> <li>Visitas de inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas nacionales continúan fomentando el desarrollo económico productivo.</li> <li>Los procesos electorales no inmovilizan a los municipios.</li> </ul>

<p><b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b></p>			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>COMPONENTES</b>			
<p><b>Componente 1.</b></p> <p>INTEGRACIÓN DE MUNICIPIOS EN ACCIONES CONJUNTAS DE DESARROLLO</p> <p>Potenciar la vinculación y articulación de los municipios para fomentar acciones locales conjuntas, productivas y de servicios.</p>	<p>1.1 Consorcios municipales formalizados y en operación (2 a medio término y 5 al final del proyecto).</p> <p>1.2 Porcentaje de implementación de planes de operación de los consorcios (2 planes implementados en 30% a medio término y 5 planes implementados en 80% al final del proyecto).</p> <p>1.3 Municipios con su Unidad de Desarrollo Económico Local con capacidad técnica y recursos humanos capacitados (2 GM a medio término y 5 al final del proyecto).</p> <p>1.4 Gobiernos municipales incorporan en sus PDM y POA al menos un proyecto de apoyo a las redes y cadenas consolidadas (2 GM a medio término y 5 GM al final del proyecto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de constitución notariada</li> <li>• Resoluciones de consejos municipales</li> <li>• Convenios intermunicipales</li> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Planes de operación de los consorcios</li> <li>• Informes de avance de los planes de operación de consorcios</li> <li>• Estructuras de UDEL incorporadas a las estructuras de los gobiernos municipales</li> <li>• Memorado de designaciones</li> <li>• Informes de actividades anuales</li> <li>• Reportes del sistema de monitoreo.</li> <li>• Visita in situ</li> <li>• Informes de Estado del Proyecto (PSR)</li> <li>• Evaluaciones intermedia y final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos municipales de turno comprometidos con el desarrollo económico local y dispuestos a llevar adelante acciones mancomunadas</li> <li>• Disponibilidad de fondos públicos municipales para llevar adelante inversiones mancomunadas.</li> <li>• Condiciones climáticas y ambientales no afectan drásticamente la producción agropecuaria.</li> </ul>
<p><b>Componente 2:</b></p> <p>REVALORIZACION CULTURAL</p> <p>Recuperar expresiones culturales y tecnologías andinas para el fomento al turismo y la productividad agropecuaria</p>	<p>2.1 Hectáreas cultivadas con tecnología de Sukakollos incrementan su volumen de producción en los municipios (20 Has incrementan en 20% la producción en 2 municipios a medio término y 60 Has incrementan en 60% la producción en 4 municipios).</p> <p>2.2 Circuitos turísticos en funcionamiento con activos culturales precolombinos y coloniales incorporados (2 a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes técnicos de producción</li> <li>• Fichas socioeconómicas</li> <li>• Registro de ventas de las familias</li> <li>• Contratos de venta</li> <li>• Documentos de circuitos turísticos</li> <li>• Registros de flujo turístico</li> <li>• Paquetes turísticos</li> <li>• Precontratos con agencias de turismo</li> <li>• Inventarios de activos culturales precolombino y coloniales por municipio</li> <li>• Material de promoción turística</li> <li>• Convenios de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades gubernamentales y privadas apoyan la promoción y revalorización cultural boliviana.</li> </ul>

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>medio término y 4 al final del proyecto).</p> <p>2.3 MyPE que incorporan en su oferta de servicios expresiones culturales locales (comidas, y folklore) (30 a medio término y 100 al final del proyecto).</p> <p>2.4 Alianzas público-privadas para el establecimiento de negocios rentables (1 a medio término y 2 al final del proyecto).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de inspección</li> <li>• Informes de Estado del Proyecto (PSR)</li> <li>• Evaluaciones intermedia y final</li> </ul>	
<p><b>Componente 3:</b></p> <p>MEJORAMIENTO DE CAPACIDADES Y CONFORMACION DE REDES</p> <p>MyPE y asociaciones de productores locales de los sectores agropecuarios, turismo/artesanía y manufactura, operan en redes y cadenas, mejorando sus capacidades productivas y comerciales</p>	<p>3.1 Porcentaje de MyPE y asociaciones de productores o de servicios que participan en negocios conjuntos a través de redes y cadenas (30% a medio término y 60% al final del proyecto).</p> <p>3.2 Gobiernos municipales que adquieran al menos un producto ofertado por las redes y/o cadenas (2 municipios a medio término y 5 municipios al final del proyecto).</p> <p>3.3 MyPE y asociaciones de productores o de servicios utilizan nuevas herramientas administrativas para la gestión de sus negocios (80 MyPE y 15 AS a medio término y 300 MyPE y 50AS al final del proyecto).</p> <p>3.4 Porcentaje de implementación de los planes de negocio de las MyPE, asociaciones, redes y/o cadena (20% de los planes de negocio del 30% de las MyPE, AS, redes y/o cadenas a medio término y 60% del 60% al final</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listados de negocios</li> <li>• Registro de ventas</li> <li>• Contratos y acuerdos de venta</li> <li>• Personería jurídica de las redes y cadenas</li> <li>• Registros de compras municipales</li> <li>• Manuales y documentos administrativos</li> <li>• Material de capacitación</li> <li>• Documentos administrativos de MyPE y AS</li> <li>• Listas de participación</li> <li>• Línea de base</li> <li>• Fichas socioeconómicas</li> <li>• Informes técnicos de producción</li> <li>• Planes de negocio de PYME, AS, redes y/o cadenas</li> <li>• Línea final</li> <li>• Registro de producción</li> <li>• Informes de Estado del Proyecto (PSR)</li> <li>• Evaluaciones intermedia y final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación política-sindical no afecta el desarrollo y conformación de redes y negocios locales.</li> <li>• Las MyPE muestran voluntad e interés por realizar actividades asociativas</li> <li>• Las MyPE cuentan con la capacidad técnica mínima y acceso financiero para implementar mejoras productivas y planes de negocios</li> </ul>

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
	del proyecto).		
<b>Componente 4.</b> <b>MONITOREO Y DISEMINACIÓN DE RESULTADOS</b> Difundir los resultados del proyecto y el modelo de desarrollo económico local para pequeños municipios integrados.	Al final del proyecto: 2.1 5 municipios integrados y el 70% de las MyPE y asociaciones han participado de la validación de los resultados del proyecto. 2.2 Un municipio interesado en replicar la experiencia. 2.3 Publicación de los resultados del proyecto difundida en el FOMIN y en el departamento de La Paz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final del proyecto</li> <li>• Documentos sistematizados y editados</li> <li>• Lista de participantes</li> <li>• Memoria del proyecto</li> <li>• Informes de talleres de difusión y de validación</li> <li>• Manifestación de interés de un GM de replicar la experiencia</li> <li>• Informes de Estado del Proyecto (PSR)</li> <li>• Evaluaciones intermedia y final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto demuestra resultados interesantes para su difusión.</li> </ul>

<p><b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b></p>			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<p><b>Componente 1.</b></p> <p>1.1 Realizar diagnósticos de las necesidades de los municipios</p> <p>1.2 Elaborar material de sensibilización</p> <p>1.3 Sensibilizar a gobiernos municipales sobre ç integración</p> <p>1.4 Realizar mesas de concertación intermunicipales</p> <p>1.5 Asesorar en elaboración de planes sectoriales participativos</p> <p>1.6 Definir, conformar y formalizar consorcios intermunicipales</p> <p>1.7 Definir reglamentos internos de consorcios municipales</p> <p>1.8 Implementar consorcios municipales</p> <p>1.9 Establecer planes de acción conjunta de consorcios</p> <p>1.10 Capacitar a directivos de consorcios</p> <p>1.11 Socializar a población civil sobre consorcios</p> <p>1.12 Capacitar a GM en operación de consorcios</p> <p>1.13 Realizar acompañamiento y seguimiento a acciones</p> <p>1.14 Capacitar a personal técnico y autoridades en los gobiernos municipales en DEL</p> <p>1.15 Asesorar municipios en el ajuste y/o establecimiento de UDEL</p> <p>1.16 Asesorar a UDEL en roles de actividades económicas</p> <p>1.17 Asesorar en la elaboración de proyectos para incorporación al POA municipal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de sensibilización al mes 2</li> <li>• Primeros talleres con GM al mes 3</li> <li>• Diagnósticos de los municipios al mes 6</li> <li>• Definición de primer consorcio al mes 9</li> <li>• Estructuras de UDEL en municipios al mes 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material producido</li> <li>• Listas de participación</li> <li>• Actas de reuniones</li> <li>• Informes de talleres</li> <li>• Diagnósticos municipales</li> <li>• Planes sectoriales municipales</li> <li>• Documentos de conformación de consorcios</li> <li>• Convenios intermunicipales</li> <li>• Planes de acción</li> <li>• Estructuras de UDEL</li> <li>• Informes de capacitación</li> <li>• Evaluaciones de capacitación</li> <li>• Formularios de asesoramiento</li> <li>• Informes de seguimiento</li> <li>• Perfiles de proyectos de apoyo al sector productivo</li> <li>• PDM</li> <li>• POA</li> <li>• Sistema de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores privados proactivos participan de los procesos de levantamiento de información.</li> <li>• Empresas privadas líderes participan de los procesos de planeación municipal.</li> </ul>

MATRIZ DEL MARCO LOGICO INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1.18 Incorporar en PDM y POA el fomento a actividades económicas			

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>Componente 2.</b> 2.1 Relevamiento de Sukakollos 2.2 Elaborar material de capacitación y sensibilización 2.3 Sensibilizar a productores locales sobre tecnología andina 2.4 Asesorar y capacitar en Sukakollos 2.5 Asociar a los promotores locales (Yapuchiris) para replicar Sukakollos 2.6 Consolidar mercados para producción en Sukakollos 2.7 Identificar expresiones culturales intangibles (tradiciones, costumbres, comida, artesanías, folklore) 2.8 Establecer potencialidades con activos culturales precolombinos y coloniales 2.9 Definición de identidad cultural en atractivos turísticos y en productos locales 2.10 Gestión y coordinación de acciones con organismos para la recuperación y restauración del patrimonio cultural local 2.11 Definir circuitos turísticos con entidades públicas y privadas 2.12 Definir acciones para apoyar la operación de circuitos turísticos 2.13 Buscar alianzas con empresas de turismo y organismos para fomento al turismo cultural 2.14 Apoyar a MyPE en incorporación de aspectos culturales en sus negocios 2.15 Elaborar estrategia de difusión y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de capacitación y sensibilización al mes 3</li> <li>• Sukakollos demostrativos al mes 9</li> <li>• Yapuchiris asociados y capacitados al mes 12</li> <li>• Inventario de expresiones culturales locales al mes 6</li> <li>• Inventario de activos precolombinos y coloniales al mes 7</li> <li>• Circuitos turísticos definidos al mes 9</li> <li>• Definición y adjudicación del fondo productivo al mes 6</li> <li>• Capacitación a GM en procesos de adjudicación al mes 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de sensibilización</li> <li>• Material de capacitación</li> <li>• Registros fotográficos</li> <li>• Informes técnicos de producción</li> <li>• Listas de participación</li> <li>• Informes de capacitación</li> <li>• Formularios de asesoramiento</li> <li>• Listas de asociación de Yapuchiris</li> <li>• Inventario de expresiones culturales</li> <li>• Contratos de venta</li> <li>• Registros de venta</li> <li>• Inventario de activos culturales</li> <li>• Programas de circuitos turísticos</li> <li>• Informes de eventos de capacitación</li> <li>• Actas de reuniones interinstitucionales</li> <li>• Informes de seguimiento</li> <li>• Convenios y acuerdos suscritos</li> <li>• Estrategia de difusión</li> <li>• Material de promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobiernos municipales fomentan la revalorización de políticas de gestión comunitaria.</li> </ul>



<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
promoción de cultura local 2.16Elaborar material de promoción de la identidad cultural local 2.17Realizar eventos de difusión 2.18Apoyar en la operación de circuitos turísticos 2.19Suscribir alianzas público-privadas o entre privados para negocios conjuntos			
<b>Componente 3.</b> 3.1 Relevamiento de capacidades de MyPE y AS 3.2 Sensibilizar a MyPE y AS en redes y cadenas 3.3 Levantar línea de base de las MyPE, AS, redes y cadenas 3.4 Relevamiento de oportunidades de negocios y demanda de productos y servicios 3.5 Estudios e investigaciones para identificar nichos de mercado por rubro estratégico 3.6 Definir y conformar redes y cadenas productivas y de servicios. 3.7 Establecer planes de apoyo a MyPE, AS, redes y cadenas. 3.8 Definir costos de productos 3.9 Capacitar y asesorar en oportunidades de mercados. 3.10Elaborar planes de negocio participativos para MyPE, AS, redes y cadenas 3.11Capacitar y asesorar en producción, administración y gestión empresarial 3.12Capacitar en atención al cliente, gastronomía y buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de base al mes 4</li> <li>• Relevamiento de oportunidades de negocio al mes 4</li> <li>• Primeras redes y/o cadenas definidas al mes 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de línea de base</li> <li>• Informe de relevamiento de oportunidades</li> <li>• Convenios y acuerdos de primeras redes</li> <li>• Lista de asociados</li> <li>• Actas de reuniones</li> <li>• Estudios de mercado</li> <li>• Estudios de costo de producción</li> <li>• Planes de negocios</li> <li>• Listas de capacitación</li> <li>• Formularios de asesoría</li> <li>• Material de capacitación</li> <li>• Informe sobre estudio de logística para cada sector</li> <li>• Actas de conformación</li> <li>• Actas de posesión de directorios</li> <li>• Personerías jurídicas</li> <li>• Estatutos y reglamentos</li> <li>• Informes de intercambio de experiencias</li> <li>• Estrategias de mercadeo</li> <li>• Material de promoción y mercadeo</li> <li>• Documento de fondo productivo</li> <li>• Contratos de financiamiento</li> <li>• Solicitudes de crédito</li> <li>• Propuestas de provisión de productos o servicios a GM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad civil y autoridades de gobiernos locales proactivos en los procesos de desarrollo territorial.</li> </ul>

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
3.13 Optimizar la logística de almacenamiento y transporte de productos. 3.14 Formalizar redes y cadenas conformadas 3.15 Realizar eventos de intercambio de experiencias 3.16 Apoyar en estrategias de mercadeo 3.17 Producir material de empaque y promoción 3.18 Realizar eventos para comercializar productos 3.19 Asesorar y capacitar a las redes, AS y MyPE en presentación de propuestas para provisión de bienes y servicios a entidades públicas 3.20 Asesorar y capacitar en negociación de contratos 3.21 Asesorar y capacitar a municipios en elaborar pliegos de adquisiciones y contrataciones 3.22 Asesorar en el acceso a financiamiento 3.23 Establecer el fondo productivo para redes y cadenas 3.24 Establecer el fondo de proyectos de fomento a la inversión público – privada 3.25 Otorgar financiamiento a proyectos elegibles 3.26 Promover vínculos con universidades, institutos, y centros tecnológicos para transferencia de conocimientos 3.27 Seguimiento a implementación de planes de negocio		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria de GM a provisión de bienes y servicios</li> <li>• Contratos de los GM</li> <li>• Informes de seguimiento</li> <li>• Línea final</li> </ul>	

<b>MATRIZ DEL MARCO LOGICO</b> <b>INTEGRACION MUNICIPAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACION</b>	<b>SUPUESTOS</b>
3.28 Seguimiento a proyectos financiados con los fondos. 3.29 Levantar la línea final			
<b>Componente 4.</b> 4.1 Diseñar e implementar el sistema de monitoreo del proyecto 4.2 Sistematizar la metodología y experiencias del proyecto 4.3 Participar en eventos de difusión 4.4 Publicar y difundir los documentos generados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de monitoreo en operación al mes 6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento del sistema de monitoreo</li> <li>• Software del sistema de monitoreo</li> <li>• Manuales del sistema de monitoreo</li> <li>• Documentos sistematizados de metodología y experiencia</li> <li>• Memoria del proyecto</li> <li>• Listas de participación</li> <li>• Listas de distribución</li> <li>• Informes de eventos</li> <li>• Informe final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias sistematizadas del proyecto, son replicadas por otros municipios.</li> </ul>

Categorías	FOMIN	ICR	ASOC. CUNA			TOTAL	%
			Efectivo	Especie	Subtotal		
1. Integración de Municipios en Acciones Conjuntas de Desarrollo	43,000	43,000	14,800	25,200	40,000	126,000	7.5%
2. Revalorización Cultural	64,450	64,450	46,500	20,000	66,500	195,400	11.6%
3. Mejoramiento de Capacidades y Conformación de Redes	340,000	340,000	395,800	34,800	430,600	1,110,600	66.1%
4.- Difusión y Sistematización de Resultados	22,500	22,500	3,420		3,420	48,420	2.9%
Gastos de Operación	46,000	46,000	39,480		39,480	131,480	7.8%
Auditoría y revisiones ex post	5,000	5,000				10,000	0.6%
Evaluaciones del proyecto	7,500	7,500				15,000	0.9%
Imprevistos	6,300	6,300				12,600	0.8%
<b>Sub-total</b>	<b>534,750</b>	<b>534,750</b>	<b>500,000</b>	<b>80,000</b>	<b>580,000</b>	<b>1,649,500</b>	<b>98.2%</b>
Cluster "Promoción de la competitividad territorial"	12,500	12,500				25,000	1.5%
Evaluación de impacto	2,750	2,750				5,500	0.3%
<b>TOTAL</b>	<b>550,000</b>	<b>550,000</b>	<b>500,000</b>	<b>80,000</b>	<b>580,000</b>	<b>1,680,000</b>	<b>100%</b>
	<b>65.5%</b>		<b>34.5%</b>				