

*Universidad Mayor De San Andrés
Facultad De Cs. Económicas Y Financieras
Carrera Administración De Empresas*



**"PLAN ESTRATÉGICO,
DE LA MANCOMUNIDAD PROVINCIA LOAYZA"**

Supervisor Institucional:

Ing. Walter Vildoso
JEFE DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

Tutor Académico

MSc. Ángel Duran Jiménez

Egresado:

Gustavo Callejas Villegas

LA PAZ – BOLIVIA

Dedicatoria:

A Dios por darme fuerzas.

A mi familia por darme todo su amor.

A mis amigos por todo su apoyo.

Agradecimientos:

Primero, agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés y a la Carrera de Administración de Empresas por abrirme las puertas para poder ser un gran profesional.

Quiero agradecer al Lic. Ángel Duran por brindarme sus conocimientos que me ayudaron a realizar el presente trabajo.

A los funcionarios de la Unidad de Fortalecimiento Municipal y Comunitario de la Prefectura de La Paz, que me colaboraron en todo momento.

Además, agradezco al directorio de la Mancomunidad de la Provincia Loayza por toda su cooperación.

ÍNDICE

	Pg
CAPITULO I - ASPECTOS GENERALES	
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.5.1 Alcance temático.....	5
1.5.2 Alcance Geográfico poblacional.....	6
CAPITULO II - MARCO TEORICO	
2.1 SISPLAN (SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN).....	7
2.2 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI).....	8
2.2.1 Origen de la Planificación Estratégica.....	10
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2.3.1 Planificación.....	10
2.3.2 Estrategia.....	10
2.3.3 Planificación Estratégica.....	11
2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES).....	14
2.4.1 Carácter instrumental de la planificación.....	15
2.4.2 Niveles operacionales (Plan, Programa, Proyecto).....	16
2.4.3 Momentos del planeamiento estratégico.....	17
2.4.4 De la Planificación Tradicional a la Planificación Estratégica Situacional (P.E.S.).....	19
2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MANCOMUNADA.....	19
2.5.1 Análisis Previo a la Planificación Estratégica Mancomunada.....	19
2.5.2 Diseño de la Planificación Estratégica.....	20
2.5.3 Elementos de la Planificación Estratégica.....	21
2.6 PLAN ESTRATÉGICO MANCOMUNADO (PEM).....	21
2.6.1 Las Mancomunidades en Bolivia.....	22
2.7 MANCOMUNIDAD DE LA PROVINCIA LOAYZA.....	22
2.7.1 Marco Histórico.....	23
2.7.2 Aspectos Referenciales.....	23
CAPITULO III – MARCO LEGAL	
3.1 SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN).....	24
3.2 UNIDAD DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y COMUNITARIO.....	25
3.3 ÁMBITO LEGAL DE LAS MANCOMUNIDADES.....	26
CAPITULO IV - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
4.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	27
4.2.1 Documental.....	27
4.2.2 De campo.....	27
4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.4 UNIDADES DE ANÁLISIS.....	28
4.5 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	28
4.6 DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	28
4.7 SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN.....	29
4.8 FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	30
4.8.1. Fuentes de Investigación.....	30
4.8.2 Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de Información.....	30
CAPITULO V – MARCO PRÁCTICO	
5.1 DIAGNOSTICO DE LA MANCOMUNIDAD.....	31
5.1.1 Aspecto Espacial.....	31
5.1.2 Aspecto físico – Natural.....	33

5.1.3 Riesgos climáticos.....	36
5.1.4 Topografía.....	37
5.1.5 Recursos Naturales.....	38
5.2 ASPECTOS SOCIO CULTURALES.....	48
5.2.1 Marco Histórico.....	48
5.3 DEMOGRAFÍA.....	48
5.4 EDUCACIÓN.....	50
5.5 SALUD.....	51
5.6 ASPECTO ECONÓMICO PRODUCTIVO.....	51
5.6.1 Sistema de producción Agrícola.....	53
5.6.2 Superficie y rendimiento de los principales productos frutícolas.....	53
5.7 ASPECTO ORGANIZATIVO INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD.....	54
5.8 ALGUNOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA MANCOMUNIDAD.....	54

CAPITULO VI – PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN.....	57
1.1 Problemática Físico – Natural.....	57
1.2 Problemática del Desarrollo Humano.....	57
1.3 Problemática Económico – Productivo.....	57
1.4 Problemática Organizativo – Institucional.....	58
1.5 Árbol de Problemas.....	58
2. MARCO ESTRATÉGICO.....	59
3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	61
3.1 Requerimiento de la Propuesta.....	62
3.1.1 Visión.....	62
4. ANÁLISIS PREVIO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
4.1 Análisis Interno.....	63
4.2 Análisis Externo.....	63
5. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
5.1 Elementos de la Panificación Estratégica.....	64
5.1.1 Misión.....	64
5.1.2 Objetivos de la Planificación Estratégica.....	64
6. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.....	66
6.1 Estrategias para el desarrollo Físico – Natural.....	66
6.2 Estrategias para el Desarrollo Humano.....	67
6.3 Estrategias para el desarrollo Económico – Productivo.....	68
6.4 Estrategias para el desarrollo Organizativo - Institucional.....	69
7. POLÍTICAS.....	70
7.1 Política Nacional que se articula en el Ámbito.....	70
7.2 Política Departamental que articula en el Ámbito.....	71
7.3 Política Físico – Natural.....	74
7.4 Política para el Desarrollo Humano.....	74
7.5 Política Económica – Productiva.....	75
7.6 Política Organizativa – Institucional.....	76
8. PROCEDIMIENTO.....	77
8.1 Reglas.....	78
9. PLANES.....	79
9.1 Planes para el Desarrollo Físico – Natural.....	79
9.2 Planes para el Desarrollo Humano.....	79
9.3 Planes para el Desarrollo Económico – Productivo.....	79
9.4 Planes para el Desarrollo Organizativa – Institucional.....	79
10. PROGRAMAS.....	79
11. DESTINO DE LA PANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	82
11.1 Forma de Planificación Estratégica.....	82
12. AMPLITUD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
12.1 Corto Plazo.....	83
12.2 Mediano Plazo.....	83
12.3 Largo Plazo.....	83
13. PRESUPUESTO.....	84

13.1 Recursos de los Municipios que conforman la Mancomunidad.....	84
13.2 El Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS): Transferencias no reembolsables a municipios.....	85
13.3 Ingresos del Alivio a la Pobreza (HIPC).....	87
13.4 El Fondo Nacional de Desarrollo regional (FNDR): Crédito a municipios y prefecturas.....	87
13.5 Ingresos Propios.....	88
13.6 Ingresos Municipales por Coparticipación Tributaria.....	88
13.7 Otros ingresos (embajadas, ONG's).....	89
13.8 Seguro Universal Materno Infantil SUMI.....	89
14. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN.....	90
14.1 Propuesta para el mejoramiento Frutícola.....	90
15. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.....	91
15.1 Fondos, ONG's y sus requerimientos para optar el financiamiento de recursos Financieros.....	93
16. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	97
16.1 Planificación.....	98
16.2 Desarrollo de estrategias.....	98
16.3 Implantación de los Planes.....	98
16.4 Control.....	98
16.5 Desviación.....	98
16.6 Acciones correctivas.....	99
16.7 Retroalimentación.....	99
17. CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
18. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.....	100
Bibliografía.....	102
ANEXOS	

Resumen del Trabajo Dirigido:
“PLAN ESTRATÉGICO, DE LA MANCOMUNIDAD PROVINCIA LOAYZA”

El presente trabajo fue realizado, basándose en los principios fundamentales de la Planificación Estratégica, enfocado en las mancomunidades, el cual se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. El documento será una herramienta o guía para la mancomunidad, basadas en los cuatro pilares de la administración (Planificación, Organización, Dirección y Control), para poder calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otra, hasta llegar al objetivo que pretende alcanzar la Mancomunidad Provincia Loayza. Además la mancomunidad podrá determinar Planes y Proyectos Concurrentes que beneficien a la mancomunidad.

Entre los objetivos del Presente trabajo tenemos:

- Elaborar un Plan Estratégico Mancomunado, que sirva a la Unidad de Fortalecimiento Municipal como instrumento para la identificación de Planes, Programas y Proyectos Concurrentes.
- Brindar a la Mancomunidad de la Provincia Loayza, un Plan Estratégico que le permita aprovechar eficazmente los Recursos Naturales Frutícolas.
- Realizar un análisis en cuanto a cantidad y calidad del Recurso Humano que existe de la mancomunidad, para poder establecer si la mancomunidad cuenta con el recurso humano necesario y con la capacidad para poder encarar programas y proyectos para la producción frutícola.
- Determinar la capacidad productiva del sector frutícola, y desarrollar una estrategia enfocada al desarrollo productivo frutícola de la mancomunidad.
- Establecer un modelo de evaluación y control para mejorar la Capacidad Gerencial del directorio de la mancomunidad.

CAPÍTULO I - ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

El Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario (SED FMC), de la Prefectura del Departamento de La Paz, y su componente Mancomunidades, buscan promover la coordinación de mancomunidades municipales para ejecución de programas y proyectos de inversión concurrente y aquella de múltiples fines, destinados a contribuir al desarrollo económico y social.

Según la Constitución Política del Estado, en su Artículo 202º: “Las Municipalidades pueden asociarse o Mancomunarse entre si y convertir todo tipo de contratos con personas individuales o colectivas de derecho público o Privado para el mejor cumplimiento de sus fines, con excepción de lo prescrito en la atribución 5ta. del Artículo 59º de esta constitución”.

El año 2004 se crea la Mancomunidad de la Provincia Loayza, obteniendo su Personería Jurídica el año 2005, y su cuenta fiscal el 2006, esta Mancomunidad no cuenta con un Plan Estratégico, lo cual se convierte en una gran oportunidad para que la Unidad de Fortalecimiento municipal cumpla con una de sus funciones dentro de la Prefectura del Departamento de La Paz, al brindar el asesoramiento para que los municipios de la mancomunidad coordinen sus esfuerzos para la ejecución de Programas y Proyectos expresados en un Plan Estratégico Mancomunado. El cual se constituye en directriz máxima de orientación caracterizada: 1º por la sincronización de un conjunto de objetivos estratégicos que definen los principios fundamentales del cambio, 2º Las políticas como instrumento técnico administrativo y legal que condicionan las estrategias. 3º Las estrategias que definen la manera de cómo se espera alcanzar los objetivos estratégicos, permitiendo seleccionar las líneas de acción prioritarias, orientadas a la obtención, adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Plan Estratégico, de la Mancomunidad de la Provincia Loayza, es un instrumento que la Unidad de Fortalecimiento Municipal podrá utilizar para poder identificar y establecer Planes, Programas y Proyectos Concurrentes.

En cuanto a la Mancomunidad de la Provincia Loayza, por tratarse de una Mancomunidad de reciente creación, actualmente no cuenta con un Plan Estratégico, por lo que no tienen definidas sus líneas de acción a las cuales recurrir para poder alcanzar sus objetivos. Se pretende constituir, en base a un diseño Estratégico, líneas de acción en las cuales los cinco municipios enfoquen sus esfuerzos para alcanzar uno de los objetivos de la mancomunidad que es el de Obtener recursos propios.

Lo que pretende el presente trabajo de Investigación, es brindar lineamientos estratégicos que permitan, en base a Programas y Proyectos, incrementar el rendimiento de la Producción frutícola y en especial del Durazno.

En síntesis se justifica el presente trabajo de acuerdo a los siguientes enfoques:

En cuanto a lo social, con el desarrollo e implementación del presente trabajo de investigación, se dará un aporte: *primero*, a la Unidad de Fortalecimiento Municipal, presentando un modelo De Planificación Estratégica Mancomunada que permita identificar Planes, Programas y Proyectos Concurrentes Mancomunados; *Segundo*, al sector productivo de la mancomunidad, en lo que se refiere al mejor manejo de sus Recursos Naturales y el incremento de la producción frutícola, para que se pueda desarrollar la generación de fuentes de empleos y la mancomunidad genere recursos propios para la implementación de Programas y Proyectos, lo cual nos llevaría a un plan integral, con el solo objetivo de hacer que esta Provincia tenga un prospero crecimiento económico y social, utilizando y aprovechando las ventajas comparativas que posee.

En cuanto a lo académico, se refleja su justificación en la búsqueda (a través de la revisión de bases teóricas), de las posibles soluciones a la problemática encontrada, además, se tiene que tener bien definidas los aspectos mas importantes y necesarios para el diseño de la propuesta, que consiste en el diseño de una Planificación Estratégica, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en materias referentes a la administración.

En cuanto a lo teórico, se refleja su justificación, en dar a la Unidad de

Fortalecimiento Municipal y al directorio de la Mancomunidad, bases teóricas necesarias para que puedan asimilar la verdadera importancia de la Planificación Estratégica, y para que en un futuro puedan utilizar este instrumento como base para todo tipo de Planificación.

En cuanto a la metodología, para el desarrollo del presente trabajo de Investigación, se pretenden utilizar métodos para reunir información adecuada para el planteamiento de la propuesta, los cuales serán: Documental, observación de campo, entrevistas y encuestas.

En cuanto a lo práctico, *En primer lugar,* la Unidad de Fortalecimiento Municipal, tendrá un modelo de Planificación Estratégica Mancomunada que podrá utilizar en el futuro. *En segundo lugar,* la mancomunidad de la Provincia Loayza, podrá determinar Planes y Proyectos Concurrentes que beneficien a la mancomunidad.

En cuanto a lo Legal, según el Decreto Supremo N° 26142 MANCOMUNIDADES:

- Artículo 8º. (Planificación de la Mancomunidad). Toda Mancomunidad podrá según el artículo 158 numeral VII de la ley 2028, elaborar su Plan de Desarrollo Mancomunado y remitirlo al concejo departamental para infamación y su priorización preferente.

- Artículo 18º (Cuenta Fiscal). Las Mancomunidades deberán abrir una cuenta fiscal para la administración de sus recursos.

Los recursos que cada municipio asigne a la Mancomunidad deberán ser utilizados exclusivamente para la ejecución de Planes, Programas y Proyectos objeto de la Mancomunidad garantizando el beneficio recíproco de los municipios.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder determinar el problema, en primera instancia se realizó una revisión de los Decretos Supremos en los cuales se establece las atribuciones y funciones del Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y

Comunitario (SED FMC), y específicamente, la Unidad de Fortalecimiento Municipal (UFM). En segunda instancia se revisó los documentos elaborados por la Mancomunidad de la Provincia Loayza y las distintas leyes en las que se respalda ésta.

Como expresa el D. S. 26142, en su artículo 18º, “los recursos que cada municipio asigne a la Mancomunidad deberán ser utilizados exclusivamente para la ejecución de planes, programas y proyectos objeto de la Mancomunidad garantizando el beneficio recíproco de los municipios”. Éste decreto (D. S. 26142) no especifica si estos Planes, Programas y Proyectos deben ser de Funcionamiento, Inversión u Operación, Por otro lado, el D. S. 25286 (Organización, Atribuciones y Funciones de los Servicios Departamentales de Fortalecimiento Municipal y Comunitario), artículo 5º indica que el Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario (SED FMC), tiene como atribución Promover la conformación de mancomunidades municipales para la ejecución de **programas y proyectos de inversión concurrente** y aquellas de múltiples fines, destinadas a contribuir al desarrollo económico y social.

Por otro lado, la Mancomunidad de la Provincia Loayza por ser nueva no cuenta, aun con un Plan Estratégico en el cual se identifiquen Planes, Programas y Proyectos Concurrentes que deben ejecutarse, y por tanto la mancomunidad no puede hacer uso efectivo de los recursos.

Es por este motivo, y acudiendo al convenio firmado el 19 de Abril de 2004, entre el Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y los municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma, donde se presenta, como parte de los antecedentes, lo siguiente:

“Los cinco gobiernos municipales (Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma) actualmente no pueden encarar proyectos de: riego, producción Frutícola, Manejo Integral de Cuencas (MIC) y otros, debido a los altos costos y **por no contar con un Plan Estratégico Mancomunado**”.

Si consideramos que un Problema es un objetivo no cumplido, y en base a un análisis de los objetivos de la Unidad de Fortalecimiento Municipal, específicamente el que a la letra dice: *Apoyo a los municipios en la identificación y formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo de la mancomunidad*¹. Se pudo determinar que ésta unidad no está cumpliendo con este objetivo, por no contar con guías, modelos o instrumentos que le permitan identificar Planes, Programas y Proyectos Concurrentes Mancomunados.

Entonces:

“La ausencia de un modelo de Planificación Estratégica Mancomunada, impide que la Unidad de Fortalecimiento Municipal identifique Planes, Programas y Proyectos Concurrentes”

Cuadro 1. Problema

Causa	Problema	Efectos
No contar con modelos de Planificación Estratégica Mancomunada.	“La ausencia de un modelo de Planificación Estratégica Mancomunada, impide que la Unidad de Fortalecimiento Municipal identifique Planes, Programas y Proyectos Concurrentes”	La Unidad de Fortalecimiento Municipal, no logra Identificar Planes, Programas y Proyectos Concurrentes Mancomunados. Mancomunidades como la Mancomunidad de la Provincia Loayza, no pueden ser bien orientados en la elaboración de sus Planes Estratégicos.

1.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico Mancomunado, que sirva a la Unidad de Fortalecimiento Municipal como instrumento para la identificación de Planes, Programas y Proyectos Concurrentes.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Brindar a la Mancomunidad de la Provincia Loayza, un Plan Estratégico que le permita aprovechar eficazmente los Recursos Naturales Frutícolas.
- b) Realizar un análisis en cuanto a cantidad y calidad del Recurso Humano

¹ DS 25286 Organización, atribuciones y Funciones de los Servicios Departamentales de Fortalecimiento Municipal y Comunitario.

que existe de la mancomunidad, para poder establecer si la mancomunidad cuenta con el recurso humano necesario y con la capacidad para poder encarar programas y proyectos para la producción frutícola.

- c) Determinar la capacidad productiva del sector frutícola, y desarrollar una estrategia enfocada al desarrollo productivo frutícola de la mancomunidad.
- d) Establecer un modelo de evaluación y control para mejorar la Capacidad Gerencial del directorio de la mancomunidad.
- e) Determinar los factores primordiales para la producción del Durazno como el Factor Estratégico de la Mancomunidad.

1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Alcance temático

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretrejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa. En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera *pro-activa* configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades externas.

1.5.2 Alcance Geográfico y Poblacional

La Provincia Loayza se encuentra Ubicada al Sur del departamento de La Paz, limita al norte con la Provincia Murillo y la Provincia Sud Yungas; al sur con el departamento de Oruro y la provincia Aroma; al este limita con la provincia Inquisivi, al oeste con Calamarca, Ayo Ayo, Patacamaya. La población esta dada por los productores frutícolas de los cinco municipios (Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma) que conforman la Mancomunidad de Municipios de la Provincia Loayza

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 SISPLAN (SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN)

La programación del desarrollo económico del país se realizará en ejercicio y procura de la soberanía nacional. El Estado formulará periódicamente el Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República, cuya ejecución será obligatoria. Este planteamiento comprenderá los sectores estatal, mixto y privado de la economía². El Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN) es un conjunto de procesos que se expresa en normas y procedimientos de cumplimiento general, de orden político, técnico y administrativo, que establece la forma y los mecanismos de participación de los niveles nacional, departamental y municipal en la racionalización de la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y en la definición de políticas de desarrollo³.

⁴El SISPLAN, es un conjunto de Procesos, por que involucra una serie de fases sucesivas de actuación, expresados en:

- a) La elaboración de los Planes de Desarrollo (Nacional, Departamentales y Municipales), que implica la definición de la visión de largo plazo y la programación de mediano y largo plazo.
- b) La concertación, que es el proceso participativo mediante el cual durante la elaboración del plan se definen los objetivos de desarrollo, se concilian los intereses de los distintos actores sociales y estatales y se definen acciones para hacer posible la ejecución del plan.
- c) La ejecución, que es el desarrollo de las actividades para con retar el plan.
- d) El seguimiento y la adaptación continua, es decir, el proceso mediante el cual se va ajustando permanentemente el plan.

El SISPLAN es un conjunto de normas, porque implica un conjunto de reglas genéricas y específicas para desarrollar el proceso de planificación.

El SISPLAN es un conjunto de procedimientos, porque define los modos de actuar y los roles de los actores involucrados en el proceso de planificación.

² Constitución Política del Estado, Artículo 144, numeral I.

³ Artículo 1° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.

⁴ Freddy E. Aliendre España, "GOVERNANCE, SIMBIOSIS DE LA POLÍTICA Y EL MANAGEMENT", Primera edición 2003, pg. 553 y 554.

El Estado, representado por el gobierno municipal, las prefecturas y el Poder Ejecutivo Central, a través del SISPLAN y en coordinación con la sociedad, organiza, prioriza y jerarquiza la demanda asocial, conciliando los intereses de los diversos actores y dándoles respuesta a través de los planes de desarrollo para asignar los recursos públicos de manera óptima, de tal forma que dinamicen las potencialidades y satisfagan las necesidades más importantes.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es el conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para todas las entidades del sector público mediante los cuales se relacionan y coordinan entre sí para formular, evaluar, priorizar, financiar y ejecutar los proyectos de inversión pública que, en el marco de los planes de desarrollo nacional, departamentales y municipales, constituyan las opciones más convenientes desde el punto de vista económico y social⁵.

2.2 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que *"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"*.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

⁵ Artículo 1° de la Resolución Suprema N° 216768, Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planificación estratégica: utilización del proceso. La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Planificación

¿Qué es la planificación?

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

2.3.2 Estrategia

¿Qué es una estrategia?

El concepto de estrategia que se asume, involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

En el concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se consideran varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los

negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

1954 Peter Drucker: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

1962 Alfred Chandler: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia “strategy and structure”)

El porvenir de las decisiones actuales: La Planificación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

2.3.3 Planificación Estratégica

¿Qué es Planificación Estratégica?

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

De este modo, se comienza a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto proceso se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Como un objetivo, se debe a la necesidad de entender, analíticamente, lo que es planificación Estratégica, para de este modo poder llegar a aplicar y desarrollar una planificación Estratégica, que este orientada a desarrollar las ventajas que ofrece la región y tratar de corregir las deficiencias que esta también presenta.

Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los

aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- ✓ la de análisis o planeación estratégica y
- ✓ la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende, según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planificación Estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la Planificación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Para entender mejor lo que es planificación estratégica, se citaran algunas definiciones de algunos autores entendidos en la materia:

Peter Drucker

“La Planificación Estratégica, es el conjunto de decisiones y acciones que

conducen al desarrollo de una estrategia efectiva”⁶

Idalberto Chiavenato

“Planteamiento Estratégico se refiere a la manera por la cual una Empresa pretende aplicar una determinada Estrategia para alcanzar los objetivos Propuestos”⁷.

2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)

Para este enfoque, la planificación es: “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”. (Castellano, 1998)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- ✓ Es una herramienta para el cambio social.
- ✓ Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- ✓ Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
- ✓ No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
- ✓ Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- ✓ Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- ✓ Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.

Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

Como bien lo explica Matus, “debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”. Ahora bien, considerar a la planificación como proceso, implica plantearse varias

⁶ Peter Drucker, citado por Glueck Willam, “POLÍTICAS DE NEGOCIOS PAR LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y UNA ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN”, Ed. Mc Graw Hill, New Cork, 1972

⁷ Adalberto Chiavenato, “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, pg 278

cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supe un “sistema de planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como un plan-libro, sino como un **plan situacional**. Para ello es necesario crear un conjunto de organismos, mecanismos y relaciones funcionales, a través de los cuales la Administración Pública y la Sociedad Civil a través de sus actores sociales y diferentes organizaciones, directa o indirectamente de algún modo están integrados en este proceso. Esto supone mucho más que la total articulación entre los responsables políticos, los cuadros de la Administración Pública y los planificadores. En el caso de la planificación situacional o estratégica implica **la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no sólo con aquellos con los que se quiere “hacer” a través de los planes y programas.**

Sin embargo, lo sustancial de la planificación como proceso y estrategia no es eso, sino el planificar teniendo en cuenta la **totalidad social** en cuanto el contexto más amplio (y a la vez condicionante) de las áreas de intervención que han sido (o van a ser) programadas. Esto conduce a prestar atención a los diferentes **actores** y sectores sociales, que buscan sus propios objetivos, que tienen sus propias apreciaciones/valoraciones de cómo debe ser la sociedad, y que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos y propósitos.

Consecuentemente, lo que uno quiere hacer (lo programado), puede encontrarse con **oposiciones**, coincidencias (totales o parciales) de otros actores sociales. Esto implica concebir la planificación, teniendo en cuenta e incluyendo en la propia planificación lo que los otros pretenden realizar.

2.4.1 Carácter instrumental de la planificación

Como toda técnica, la planificación tiene una cierta ambivalencia; en sí misma no es buena ni mala. Pero al ser un “instrumento” puede ser utilizado con diferentes intencionalidades y en diferentes circunstancias. Se la ha empleado –y se la puede emplear- tanto para el mantenimiento del statu quo, como para impulsar reformas y cambios estructurales. Puede ser utilizada indistintamente por países desarrollados o países subdesarrollados; por regímenes políticos socialistas o capitalistas, por países imperialistas y países dependientes. A este

respecto Ahumada señalaba que “se puede programar para la libertad o para la esclavitud, para la miseria, para la cultura o para la ignorancia, para la libertad de empresa o para la centralización de decisiones económicas”. Esto es cierto, pero a ello hay que agregar que existen diferencias sustanciales, no tanto en las técnicas de planificación, cuánto en el estilo de desarrollo que ellas proponen, según sea el marco o proyecto político en que se realizan. Los parámetros ideológico-políticos determinan el “**para quién**” de la planificación (a quiénes beneficia) y el “**cómo**” (puramente tecnocrática o más o menos participativa).

2.4.2 Niveles operacionales (Plan, Programa, Proyecto)

Si bien estos tres términos en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, dentro de la jerga de la planificación se utilizan con alcances muy diferentes. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Comencemos con el alcance y el significado de **plan** que es el término de carácter más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la Administración Central, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).

Un **programa**, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados por un conjunto de programas. De este modo podemos hablar de programas de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud materno-infantil, etc., que forman parte de un plan más generalizado. Puede decirse, asimismo, que un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado.

Pasando a un mayor grado de concreción tenemos lo que se denomina **proyecto**. Con este concepto se hace referencia a **un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas**. Un curso para la tercera edad, puede ser un proyecto dentro de un programa destinado a ese sector de población. La construcción de una escuela es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares, y así por el estilo. “Tanto los programas como los proyectos, se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.”

2.4.3 Momentos del planeamiento estratégico

Según Matus, existen cuatro momentos:

- ✓ analítico/explicativo
- ✓ normativo
- ✓ estratégico
- ✓ táctico/operacional

Estas fases o momentos se van formulando más o menos simultáneamente en un diseño operacional que nunca termina. De ahí que no deban concebirse como momentos de una secuencia lineal y rígida. Por el contrario, al tener que operar en escenarios diversos el plan se va reformulando y reajustando permanentemente en operaciones cambiantes según las circunstancias. Ningún plan se hace de una vez para siempre: por una especie de aproximaciones sucesivas, según vaya cambiando el contexto y los escenarios en que se aplica, el plan va incorporando lo nuevo y lo incierto, las posibilidades y los conflictos de la coyuntura. Dentro de este marco o perspectiva, debemos entender los cuatro momentos de la planificación, como forma de organización.

a. Momento analítico/explicativo (¿qué pasa? ¿cuál es la situación?), En esta fase o momento se trata de responder a la cuestión ¿qué pasa?, ¿cuál es

la situación de la que partimos?... Este momento es el de la formulación del diagnóstico.

Para elaborar este diagnóstico (llamado situación inicial en la planificación estratégica, es preciso realizar un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis:

- ✓ Antecedentes: análisis de cómo se ha llegado a esa situación.
- ✓ Problema en sí, o situación problema que se desea mejorar o transformar.
- ✓ Tendencias o prognosis, para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios acerca de lo que sucedería si las tendencias presentes se mantienen.
- ✓ Contexto: enmarcando la situación-problema que se estudia, en la totalidad social de la que forma parte.

b. Momento normativo (¿a dónde queremos llegar?), Aquí se trata de responder a la cuestión del “deber ser” del plan; hace referencia a lo que se quiere llegar. A través de este diseño del “deber ser” se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. La cuestión fundamental es: ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a la situación objetivo a la que se quiere llegar?

Desde el punto de vista filosófico (o ideológico-político si se quiere plantearlo en estos términos), el momento normativo viene a ser como un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira o proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades que se sitúan en el horizonte utópico.

c. Momento estratégico, a partir de la situación inicial (momento analítico-explicativo) y teniendo en cuenta la situación objetivo (momento normativo), habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social, en un “juego incierto de inter-retroacciones”. Para actuar eficazmente, se hace necesario el “cálculo situación interactivo” entre todos los actores y factores sociales presentes en la situación, ya sea su papel positivo, negativo o neutro.

Sabiendo a donde se quiere llegar (modelo normativo), la cuestión fundamental es la de la **eficacia direccional** de las diferentes acciones que conducen a la

situación-objetivo. No hay un camino; el arco direccional señala la dirección del camino, pero en cada momento debe haber respuestas a las situaciones de coyuntura.

A partir del cálculo situacional interactivo (que incluye la intencionalidad de todos los actores sociales implicados), surge el problema de los **obstáculos** y **restricciones** para llegar a la situación objetivo. Aparece aquí la cuestión de la viabilidad del plan. Estamos, como dice Matus, “en el corazón del momento estratégico [...]” que busca “lograr un programa direccional que no sólo sea eficaz para alcanzar la situación objetivo, sino además viable” en lo político, lo económico, lo social, lo cultural, lo ecológico, lo ético, y también en lo institucional organizativo. La cuestión fundamental de esta fase o momento podría resumirse en lo siguiente: ¿Qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a los cambios que hay que realizar para llegar a la situación objetivo a la que se pretende alcanzar? Y sobre todo, ¿cómo superar los obstáculos y restricciones, que dificultan la realización de las operaciones y actividades propuestas?

d. Momento táctico/operacional (¿cómo hacer para el logro de los objetivos?), es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura” que el citado Matus define como el “camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor estima posible. El arco situacional se refiere a la vía de transición entre dos situaciones inmediatas cualesquiera” que permiten avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa.

De lo que se trata es de establecer “cómo hacer”. Para ello:

- ✓ Se instrumentaliza e implementa el momento normativo.
- ✓ Se eligen los medios para el logro de los objetivos.
- ✓ Se establecen los cursos de acción.
- ✓ Se busca la coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las diferentes decisiones.

Y... se procede a hacerlo. Ya estamos en el momento que, dentro de la estructura básica de procedimiento, denominamos la **ejecución del programa**.

2.4.4 De la Planificación Tradicional a la Planificación Estratégica Situacional (P.E.S.)

Planificación Tradicional (Operativa O Normativa)	Planificación Estratégica Situacional
1. Determinista (Predicciones Ciertas)	1. Indeterminista (Previsiones Inseguras)
2. Objetivista (Diagnóstico)	2. Subjetivista (Apreciación Situacional)
3. Predicciones Únicas	3. Varias Apuestas En Escenarios
4. Plan Por Sectores	4. Plan Por Problemas
5. Certeza Total	5. Incertidumbre Y Sorpresas
6. Cálculo Técnico	6. Cálculo Tecnopolítico
7. Los Sujetos Son Agentes	7. Los Sujetos Son Actores
8. Sistema Cerrado (Metas Únicas)	8. Sistema Abierto (Varias Posibilidades)
9. Teoría Del Control De Un Sistema	9. Teoría De Participación En Un Juego

2.5 LOS BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

⁸La planificación Estratégica introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones, entre estos términos.

- ✓ Simula el futuro.
- ✓ Aplica el enfoque del sistema.
- ✓ Exige el establecimiento de objetivos.
- ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- ✓ La estructura para la toma de decisiones en toda la Empresa.
- ✓ Base para otras funciones directivas.
- ✓ Mide el desempeño.
- ✓ Canal de comunicación.
- ✓ Capacitación de los directivos.
- ✓ Sentido de participación.

Lo que es Planificación Estratégica:

- ✓ Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- ✓ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

⁸ George A. Steiner, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER" Ed. Continental, México, 1992, Pg. 41 al 49

- ✓ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ✓ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- ✓ Es identificar y llevar a la practica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

2.6 Limitaciones de la Planificación Estratégica.

⁹ La Planeación Estratégica tiene sus limitaciones, entre algunas de estas tenemos:

- ✓ El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- ✓ Resistencia Interna.
- ✓ Planear es difícil
- ✓ Los planes concluidos Limitan las opciones.
- ✓ Limitaciones Impuestas.

Lo que NO es Planificación Estratégica:

- ✓ No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento. Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- ✓ No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc....). La Planificación Estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.
- ✓ No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una empresa de éxito revisa sus Planes

⁹ Ibidm, Pg 49 al 51

Estratégicos en forma periódica, (en general una vez al año) . Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

2.7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MANCOMUNADA

2.7.1 Análisis Previo a la Planificación Estratégica Mancomunada

Esta fase consta de dos partes las cuales son:

- ✓ *Análisis Interno*
- ✓ *Análisis Externo*

De acuerdo, a un análisis FODA realizado, en este punto se desarrolla una serie de puntos que deben ser considerados e implementados en la medida de las posibilidades, como primera etapa en el desarrollo e implementación de la propuesta.

2.7.1.1 Análisis Interno

En el cual se debe analizar:

- ✓ Analizar la situación actual de la Mancomunidad.
- ✓ Desarrollar una concientización interna, de las ventajas que conlleva preservación y uso de los Recurso Naturales.
- ✓ Revisar la actual planificación, e introducir el uso racional de los Recurso Naturales como una de las prioridades para acceder a un desarrollo económico y para la generación de recursos propios dentro la Mancomunidad.

2.7.1.2 Análisis Externo

Dentro el análisis externo se debe analizar los siguientes puntos:

- ✓ Situación actual de de la demanda de los productos de la mancomunidad (Estudio de Mercado)
- ✓ Situación de la oferta de productos al Mercado.
- ✓ Contactarse con organismos internacionales que promuevan la preservación de los recursos Naturales y ayuden a la búsqueda de nuevos mercados para productos Naturales (Frutícolas, ganaderos y minerales).

2.7.2 Diseño de la Planificación Estratégica

El diseño de la Panificación Estratégica, esta compuesta por los siguientes elementos:

- ✓ Elementos de la Panificación Estratégica.
- ✓ Ámbito de la Panificación Estratégica

- ✓ Destino de la Panificación Estratégica
- ✓ Forma de Panificación Estratégica
- ✓ Amplitud de la Panificación Estratégica
- ✓ Control y Evaluación de la Panificación Estratégica

2.7.3 Elementos de la Panificación Estratégica

Los de la Elementos de la Panificación Estratégica son: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas, Reglas, Planes, Programas y Presupuesto.

2.7.3.1 Misión.- La misión de la Mancomunidad, la razón de ser de la Mancomunidad.

2.7.3.2 Objetivos de la Planificación Estratégica

Es lo que se pretende alcanzar o lograr con una Planificación Estratégica, los cuales se dividen en: General y específicos.

2.8 PLAN ESTRATÉGICO MANCOMUNADO (PEM)

El presente trabajo de investigación, tiene el objeto de elaborar un Plan Estratégico Mancomunado, de la Mancomunidad de la Provincia Loayza, que propondrá programas y proyectos enfocados en el uso de sus Recursos Naturales Frutícolas.

Los municipios rurales del departamento de La Paz, la mayoría de los recursos asignados por coparticipación no llegan a cubrir a las demandas priorizadas por los actores sociales, como para poder implementar planes y proyectos productivos de gran envergadura para el desarrollo integral de la región. En este sentido La Propuesta del Gobierno Central; La Prefectura del Departamento a través del SED - FMC, componente Mancomunidades preocupados por fortalecer e implementar acciones conjuntas que conduzcan al futuro deseado expresado en la visión estratégica de los municipios Mancomunados, por esta situación asumen la responsabilidad, política, técnica y económica para enfrentar esta situación de pobreza, que a través del Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Desarrollo Municipal (PDM), asumen las funciones de dirigir, conducir y gestionar el Desarrollo Municipal Mancomunado en forma sostenible.

El Plan Estratégico Mancomunado (PEM) se constituye la directriz máxima de orientación caracterizada: 1º por la sincronización de un conjunto de objetivos estratégicos que definen los principios fundamentales del cambio, 2º Las políticas como instrumento técnico administrativo y legal que condicionan las estrategias. 3º Las estrategias que definen la manera de cómo se espera alcanzar los objetivos estratégicos, permitiendo seleccionar las líneas de acción prioritarias, orientadas a la obtención, adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

2.8.1 Las Mancomunidades en Bolivia

La mancomunidad municipal, nace en Bolivia como consecuencia de una larga trayectoria gregaria y asociativa de las comunidades originarias de nuestro país. Estas características gregarias han sido sistematizadas y se han conciliado hasta convertirse en disposiciones de carácter político administrativo, específicamente en el artículo 202 de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 1551 de la Participación Popular y sus reglamentos, la Ley del Diálogo Nacional y la Ley de Municipalidades N° 2028. Estas disposiciones legales sistematizan y reglamentan en forma gradual la marcha y conformación de las mancomunidades, posibilitando una nueva era en la historia nacional al tener una perspectiva diferente de cómo explicar la historia Nacional, de la actuación de sus actores y la concurrencia de factores locales para el desarrollo regional, más corporativo, especializado y con un perfil entre lo público y lo privado. Es en este sentido, que el Estado dedica importante atención a la población en la provincias y les da el verdadero rol que juegan en la historia Nacional, intentando construir una institucionalidad municipal, que coadyuve a profundizar el proceso de la descentralización, a partir de las Leyes N°. 1551, N°. 2028 y N°. 1654.

2.9 MANCOMUNIDAD DE LA PROVINCIA LOAYZA

La Mancomunidad de la Provincia Loayza, esta conformada por los municipios de: Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma, pertenecientes a la Provincia Loayza. La provincia Loayza es parte de la región de los Valles Interandinos Sur que abarca 10 municipios ubicados en 2 provincias, constituyéndose en una franja adyacente a la región del altiplano sur, caracterizándose por sus condiciones climáticas favorables para la actividad agrícola, registrando una

precipitación promedio que varia desde los 600 a 1.200 mm/año y una temperatura media anual de 12 a 25 °C. Como poblaciones o ciudades intermedias de importancia comercial están Quime en la provincia Inquisivi; Luribay y Sapahaqui en la provincia Loayza. Como referencia se tiene la producción identificada en la región de los Valles Interandinos Sur, que esta compuesta por dos Provincias y 10 municipios:

2.9.1 Marco Histórico

En el Gobierno de Melgarejo se creó la Provincia Unión teniendo como capital Luribay. En 1891, por decreto de junta de gobierno y acta de la convención, se desvinculo de Sica Sica, denominándolas definitivamente como Provincia Loayza, con su capital Luribay, con decreto supremo de su creación en fecha 29 de Mayo, firmados por Reyes Ortiz, Pando y Pinilla. Posteriormente el gobierno del General José Manuel Pando, por ley de la Republica le ratifica en Provincia Loayza en fecha 19 de Enero de 1900, con tres secciones Municipales: Luribay, Sapahaqui, Yaco. El año 1938 por mención de decreto Supremo se crea el Cantón Malla que el año 1969 pasa a ser la cuarta sección municipal de Luribay. En su jurisdicción Territorial incluye a los territorios de Cairoma. El 17 de Noviembre de 1988, con los territorios Asiento Araca y Cairoma, es creada la Quinta Sección Municipal de Cairoma.

2.9.2 Aspectos Referenciales

2.9.2.1 Estructura orgánica de la Mancomunidad de la Provincia Loayza

El directorio estará compuesto por cinco miembros elegidos por la Asamblea General ordinaria, Presidente, Vicepresidente, Secretario General, Tesorero y Vocal, los miembros duraran en sus funciones dos años y medio pudiendo ser reelegidos. El directorio se reunirá en sesión ordinaria una ves cada mes y sesionará extraordinaria mente cuando sea convocado por su presidente, el directorio sesionara por lo menos con tres de sus miembros y las decisiones se adoptaran por simple mayoría de votos

CAPÍTULO III - MARCO LEGAL

3.1 SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN (SISPLAN)

La planificación nacional esta basada en las normas del Sistema de Planificación Nacional SISPLAN, el cual define las Normas y procedimientos para establecer lineamientos estratégicos Nacionales, conjuntamente los lineamientos del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP:

Las normas del SISPLAN son de uso y aplicación obligatorios para todas las entidades del sector público señaladas en los artículos 3 y 4 de la Ley 1178, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva y de todos los servidores públicos que participen en los diferentes procesos.

Todos los procesos de planificación que hubieran sido desarrollados en los niveles nacional, departamental y municipal deben ajustar sus normas y procedimientos a los establecidos por el SISPLAN¹⁰.

Todas las entidades públicas, para asignar recursos dentro de su jurisdicción y competencia, deben elaborar, ejecutar y evaluar sus planes, políticas y programas de acuerdo a las normas que emanen del Órgano Rector del SISPLAN¹¹.

Los Gobiernos Municipales, en el marco de la autonomía municipal, ejercerán sus funciones en el proceso de planificación, en sujeción a las atribuciones que les asigna la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley de Participación Popular y las normas y procedimientos contenidos en la presente disposición¹².

Los ministerios, a través de sus instancias de planificación y las secretarías nacionales, son las instancias ejecutivas y operativas del SISPLAN¹³.

¹⁰ Artículo 10° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.

¹¹ Artículo 11° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.

¹² Artículo 19° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación

¹³ Artículo 30° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación

El Prefecto del Departamento de La Paz y la Unidad Técnica de Planificación Departamental se constituyen en las instancias ejecutiva y operativa, respectivamente, del SISPLAN a nivel departamental¹⁴.

3.2 UNIDAD DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y COMUNITARIO

Se toma como referencia legal los siguientes artículos del Decreto Supremo N° 25286, de 30 de enero de 1999: ORGANIZACIÓN, ATRIBUCIONES Y FUNCIONES DE LOS SERVICIOS DEPARTAMENTALES DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL Y COMUNITARIO (SED-FMC).

Artículo 1° Objeto, En el marco de la ley N° 1654 de Descentralización Administrativa y en cumplimiento al Decreto Supremo N° 25060 que regula la estructura organizativa de las Prefecturas de Departamento, el presente Decreto Supremo establece las bases comunes de organización, atribuciones y funcionamiento de cada Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal y Comunitario, en las Prefecturas del Departamento.

ARTÍCULO 4° MARCO LEGAL, El SED-FMC desarrollará sus actividades en el marco de las normas contenidas en la ley N° 1654 del 28 de julio de 1995 (Ley de Descentralización Administrativa), ley 1551 de 20 de abril de 1994 (Ley de Participación Popular) y sus reglamentos, D.S. 25060 de 2 de junio de 1998 (Estructura de las prefecturas de departamento) y demás disposiciones y normas sectoriales.

ARTÍCULO 5° ATRIBUCIONES El SED-FMC tiene las siguientes atribuciones:

a) Formular y ejecutar planes, programas y proyectos de fortalecimiento municipal y comunitario de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y en el marco de la estrategia de acción de Viceministro de Participación Popular y Fortalecimiento Municipal.

ARTÍCULO 9° JEFE TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO MUNICIPAL, Son atribuciones del Jefe Técnico de la Unidad de Fortalecimiento Municipal:

¹⁴ Artículo 33° de la Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación

- a) Coordinar la ejecución de planes y acciones con los programas y proyectos orientados a consolidar la capacidad de gestión institucional de los gobiernos municipales, en el ámbito de su competencia.
- b) Apoyar a los Gobiernos Municipales en la identificación de planes, programas y proyectos de inversión y prestación de servicios concurrentes.
- c) Estructurar la demanda municipal para compatibilizar la oferta estratégica departamental.
- f) Brindar apoyo y asistencia técnica a los procesos de planificación participativa municipal.

ARTÍCULO 16° MANCOMUNIDADES, El SED-FMC se relacionará en asuntos técnico operativos, con las mancomunidades municipales en:

- a) El apoyo a los municipios en la identificación y formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo de la mancomunidad.
- b) La articulación de fines, objetivos y acciones en el marco de la aplicación de políticas, planes y programas departamentales y del plan nacional de mancomunidades.
- c) La formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo de las mancomunidades.

3.3 ÁMBITO LEGAL DE LAS MANCOMUNIDADES

Se tomará como referencia legal las siguientes Leyes, Decretos Supremos y Resoluciones Supremas:

- ✓ Artículo 202 de la Constitución Política del Estado
- ✓ Ley N° 1551 de la Participación Popular y sus reglamentos.
- ✓ Ley del Diálogo Nacional
- ✓ Ley 2028 de Municipalidades.
- ✓ Ley 1654, de Descentralización Administrativa 28/07/95
- ✓ D.S. 26142, de Mancomunidades
- ✓ La R.S. 216768 que pone en vigencia las normas básicas del Sistema Nacional de Inversión pública
- ✓ R.S N° 216779 Que pone en vigencia las normas básicas del Sistema Nacional de Planificación¹⁵.

¹⁵ ANEXO 2

CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Según la sugerencia de Barboza y De La Torre, el Método nos ayuda a pensar en las cosas, mientras que la técnica nos ayuda a hacerlas¹⁶

4.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El Método de investigación será Histórico (De lo que era) y Descriptivo (De lo que es), puesto que la investigación busca especificar las propiedades importantes de los municipios que forman parte de la Mancomunidad de la Provincia Loayza, sometido a análisis. Este estudio descriptivo se seleccionará una serie de cuestiones o variables y se medirá cada una de ellas independientemente. Describirán situaciones y eventos, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación fueron: Documental, Observación en el lugar de los Hechos y De campo.

4.2.1 Documental

Es la información que se obtendrá principalmente, a partir de análisis de los POAS y PDMS de los Cinco municipios de la Mancomunidad, así como también datos del INE, y otras instituciones. Esta Técnica se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos¹⁷.

4.2.2 De campo

La información relevante de la investigación se obtendrá de primera mano, a través de la observación de campo (Que se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio), la entrevista y la encuesta (que es el acopio de testimonios orales y escritos de personas Vivas)¹⁸.

¹⁶ Ernesto de la Torre Villar y Pedro Barboza de la Torre, "MANUAL SOBRE INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA", serie técnica; Maracaibo, Universidad de Zulia, 1965, pg. 18

¹⁷ Gloria Escamilla, "MANUAL DE METODOLOGÍA Y TÉCNICAS BIBLIOGRÁFICAS", México DF; 1976, pg14

¹⁸ Jorge Bustamante, "LA ESPALDA MOJADA: INFORME DE UN OBSERVADOR PARTICIPANTE", Revista de la Universidad de Mexico; 1973. pg 26-46.

4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del presente trabajo de Investigación será, no experimental, es decir que la Investigación se realizara sin manipular deliberadamente las variables, y será de carácter transaccional, ya que en esta se recolectaran datos en un solo momento, en un tiempo único”¹⁹. Dentro de la investigación transeccional, se utiliza el Diseño Correlacional/Causal “...que tiene como objeto describir relaciones entre dos o mas variables en un momento determinado” ²⁰

4.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis de este trabajo de investigación esta compuesta por: Los Municipios de Luribay, Yaco, Malla, Cairoma y Sapahaqui; sus OTBs y Comités de Vigilancia, los potenciales de los Recursos, sus necesidades y exigencias.

4.5 UNIVERSO O POBLACIÓN

El universo de estudio es dado por la mancomunidad de la Provincia Loayza en el departamento de La Paz.

4.6 DETERMINACIÓN Y ELECCIÓN DE LA MUESTRA

La selección de la muestra tiene estos aspectos:

- Un proceso de selección que consiste en las reglas y operaciones mediante las cuales se incluye en la muestra algunos miembros de la población (Personas que intervienen dentro de la Mancomunidad).
- Un proceso de estimación para calcular las estadísticas de la muestra, que son estimaciones muestrales de los parámetros de la población.

Por lo tanto es necesario definir: la población, los elementos, las unidades muestrales y el método de muestreo.

Tamaño de Muestra, de acuerdo a nuestra información se define que fórmula se ajusta al estudio de la presente investigación:

Tomando en cuenta el total de la población de la Provincia Loayza (Incluyendo a las autoridades Municipales, Comités de Vigilancia y OTBs) según el INE del 2001, el cual es de 43.431, esto con el fin de identificar las necesidades personas particulares dentro de la Mancomunidad en cuanto a Programas y

¹⁹ Hernandez Roberto – Fernández Carlos – Baptista Pilar, “ METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1997, Pg 191

²⁰ Ibidem, Pg. 193

Proyectos. Para determinar la muestra se utilizara la formula del cálculo de la muestra de población infinita.

$$n = \frac{z^2 * p * q}{E^2} \qquad n = \frac{(1.96)^2 * (0.9) * (0.1)}{(0.05)^2}$$

$$n = 138,2976 \qquad n = 138$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

De la prueba piloto, se estableció que el porcentaje de personas que desean colaborar con la mancomunidad era p = 90%, por otra parte el porcentaje negativo es q = 10%

P = ocurrencias favorables = 0.90

Q = ocurrencias desfavorables = 0.10

E = error permisible = 0.05

Z = coeficiente de confianza = 95% = 1.96

Se obtuvo el valor de 0.475 el mismo que se utiliza para encontrar el valor de Z de la siguiente manera.

Cuadro 6. EXTRACTO DE LAS AREAS DE LA CURVA NORMAL

Z	0	1	2	6	7	8	9
0.0								
0.1								
0.2								
.								
.								
.								
1.7								
1.8								
1.9					0.9750			
.								
.								
.								
3.9								

Fuente: elaboración propia

Los valores de P y Q se determinan de forma arbitraria en favor de la probabilidad de hechos favorables (P = 90%, Q = 10% y se considera un error permisible del 5%)

4.7 SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN

El universo de estudio esta conformado por tres sectores:

- ✓ Las autoridades municipales, Comités de Vigilancia y Organizaciones Territoriales de Base.

4.8 FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

4.8.1. Fuentes de Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación será necesario la recopilación de información de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: la información primaria es aquella que se obtendrá mediante técnicas como la entrevista, la Observación Campo y encuestas.

Fuentes secundarias: Son aquellos datos globales y generales del sector de estudio. Para el presente trabajo de investigación se utilizaran:

- ✓ PDMS (Luribay, Malla, Cairoma, Sapahaqui y Yaco)
- ✓ POAS (Luribay, Malla, Cairoma, Sapahaqui y Yaco)
- ✓ PDDES
- ✓ PGDES
- ✓ Informes Estadísticos (INE)
- ✓ Libros
- ✓ Publicaciones
- ✓ Revistas

4.8.2 Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de Información

Para el presente trabajo de investigación se utilizaran los siguientes instrumentos de relevamiento de información:

- ✓ *Entrevista:* Este instrumento de recopilación de información estará dirigido al presidente de la mancomunidad para determinar los actuales Mecanismos de planificación, desarrollo de estrategias y el destino de los Recursos de la Mancomunidad para promover su desarrollo.
- ✓ *Encuestas:* Con la realización de estas, se obtendrá información específica sobre acerca de la actividad económica de la mancomunidad, así como también para la realización de la propuesta. Dichas encuestas estarán dirigidas a las personas particulares de los municipios, para determinar sus necesidades dentro su municipio y poderlas sistematizar, y así determinar los programas y proyectos que beneficien al conjunto de la mancomunidad.

4.9 PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de datos, emergentes de la investigación, se utilizaran procedimientos cualitativos y Cuantitativos (descriptivos).

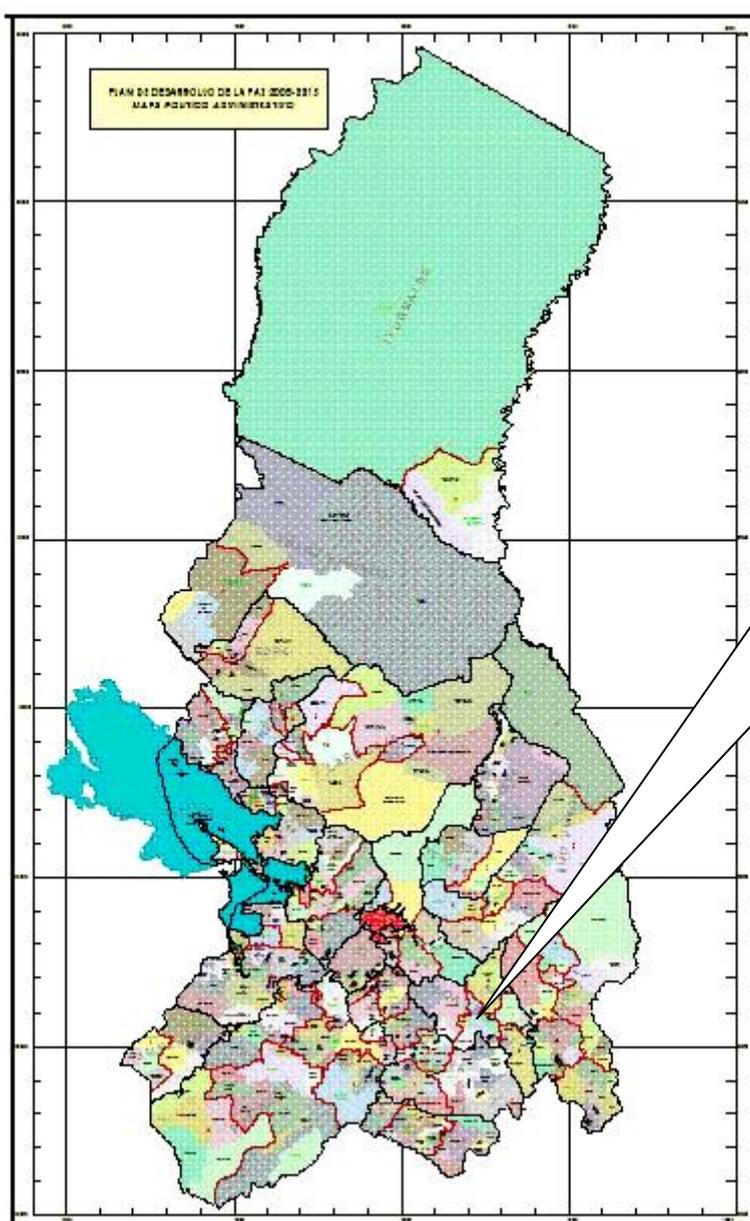
CAPÍTULO V – MARCO PRÁCTICO

5.1 DIAGNOSTICO DE LA MANCOMUNIDAD

5.1.1 Aspecto Espacial

5.1.1.1 Ubicación Geográfica

La Provincia Loayza se encuentra Ubicada al Sur del departamento de La Paz, limita al norte con la Provincia Murillo y la Provincia Sud Yungas; al sur con el departamento de Oruro y la provincia Aroma; al este limita con la provincia Inquisivi; oeste con la provincia Aroma.



UBICACIÓN DE LA PROVINCIA LOAYZA



La mancomunidad de de la Provincia Loayza, esta ubicada al sur del departamento de La Paz , entre los 68° y 67°30' de longitud occidental con relación al

meridiano de Greenwich, entre los 16° 30' y 17° 20' de latitud sur, con relación a la línea ecuatorial.

5.1.1.2 Límites

La mancomunidad de la Provincia Loayza tiene los siguientes límites:

Al norte con la Segunda sección Municipal de Palca y Mecapaca (Provincia Murillo)

- ✓ Al Nor este con el municipio de Irupana
- ✓ Al este con los municipios de Cajuata y Quime.
- ✓ Al Sur con el Municipio de Sica Sica y el Departamento de Oruro.
- ✓ Al oeste con municipios de Patacamaya, Ayo Ayo y Calamarca

Cuadro 7. Límites de la mancomunidad

Mancomunidad	Norte	Sur	Este	Oeste
LOAYZA	Mecapaca Palca Irupana	Departamento de Oruro Sica Sica	Quime Ichoca	Calamarca Ayo Ayo Patacamaya

Fuente: PDMs, de los municipios de Cairoma y Luribay

5.1.1.3 Extensión

La mancomunidad de la Provincia Loayza tiene una extensión territorial de 3.064,48Km², lo que representa el 100% de la superficie de la provincia Loayza, el 2.28% del Departamento y el 0.27% del total del país.

Cuadro 8. Relación de extensión.

No	Municipio	Superficies	
		Km ²	(%)
1	Luribay	483,48	15,78
2	Sapahaqui	1.023,29	33,39
3	Malla	322,38	10,52
4	Yaco	596,22	19,46
5	Cairoma	639,11	20,86
Total		3.064,48	100,00

Fuente: INE (2001)

5.1.1.4 División político - administrativa

En conformidad con el artículo 108 de la constitución política del Estado “El territorio de la República se divide políticamente en departamentos, provincias, secciones municipales y cantones”

Los municipios de la provincia Loayza en forma conjunta, han decidido formar la mancomunidad de la Provincia Loayza entre los municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma conformados por cinco secciones

municipales, 25 cantones. Por otro lado están sustentados por diferentes leyes y decretos Supremos que sustentan a las mancomunidades la funcionalidad, así como el Decreto Supremo DS. 26142 en su artículo No 2 y entre otros.

Cuadro 9. División de la Mancomunidad de la Provincia Loayza

Municipios	Sección	Cantones
Luribay	Primera	1. Luribay 2. Porvenir 3. Taucarasi 4. Anchallani 5. Colliri 6. Poroma
Sapahaqui	Segunda	1. Sapahaqui 2. Caracato 3. Muruhuata
Yaco	Tercera	1. Yaco 2. Caxata 3. Llipillipi 4. Challoma 5. Chucamarca 6. Ulamacu 7. Tablachaca 8. Coque 9. Puchuni 10. Pampajasi
Malla	Cuarta	1. Malla 2. Rodeo 3. Coque
Cairoma	Quinta	1. Cairoma 2. Tienda Pata 3. Cairoma 4. Araca 5. Keraya 6. Saya
Total	5	28

Fuente: PDMs, de los municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma

5.1.2 Aspecto físico – Natural

5.1.2.1 Pisos Ecológicos

Dentro la mancomunidad de la Provincia Loayza, existen seis pisos ecológicos y cinco zonas de vida, estas últimas se definen como amplitud climática natural, en el que agrupan diferentes asociaciones territoriales, pertenecientes a determinados ámbitos de temperatura, precipitación y humedad.

Sub trópico

El piso ecológico del sub trópico se encuentra entre los 1.300 y 2.700 msnm, y se ubica en la parte nor este. El bioclima de la zona es característico de sub trópico de la región de Yungas, con una temperatura de 25C° y precipitaciones

promedio de 1000mm anuales. La evaporación es favorable para el desarrollo de la vegetación, no se presentan heladas ni granizadas. La fisiología que presenta es de Pie de Monte con laderas escarpadas cubiertas de vegetación arbustiva y arbórea, cursos de aguas provenientes de los deshielos de la cordillera. La flora es diversa distinguiéndose la arbustiva y la arbórea. Entre estas especies se encuentran. El duraznillo (*Weinmannia* sp); algarrobo (*Prosopis* sp); K'opi (*Kageneckia lanceolata*); huma-chillkha (*Senecio* sp); y la keñua (*Polilepis* sp), formando un conjunto de bosques originarios dentro de esta zona de vida.

Valle

Comprendido entre 2700 y 3200 msnm. Son valles profundos y encajados con pequeñas terrazas aluviales como parte del proceso de erosión fluvial. También se observa erosión en forma de deslizamientos y torrentes de barro. Además agrupa a la mayoría de las comunidades que se encuentran en la cuenca del río Araca, la que es complementaria con el piso de Cabecera de Valle que se describe a continuación.

Cabecera de Valle

Comprende un rango latitudinal entre 3200 y 3700 msnm. Esta zona por las características topográficas, de laderas escarpadas, presenta diversidad de microclimas, con vegetación arbórea y arbustiva. El bioclima es transicional de con una precipitación promedio de 600 mm anuales. Las características fisiográficas son de valle cerrado, conformado por estrechas laderas escarpadas y pendientes superiores al 10%. La flora, es generalmente arbustiva, en la parte bja con presencia de retama (*Spartium junceum*); Tico (*Acacia macrantha*); aliso (*Agnus jorullensis*); molle (*Schinus molle*); lambrana (*Agnus acuminata*); jamillo (*Phrygilanthus cuneifolius*) y llauilli (*Dasyphyllum feroz*).

Además de la vegetación nativa, se puede observar en las unidades de producción, áreas forestales con especies introducidas como el eucalipto (*Eucaliptos* sp).

Puna

Este piso esta ubicado entre 3700 y 4000 msnm. El bioclima es frígido, bajando transicionalmente a templado, en promedio la precipitación es 300mm por año; la fisiografía, presenta paisaje de laderas escarpadas. La vegetación predominante es arbustiva, encontrándose uma-ch'illkha (*Senecio* sp); K'oa (*Satureja Boliviana*); chachacoma (*Escallonia* sp); mutumutu (*Casia* sp); nuñumaya (*Solanun nitidum*); sewenka (*Cortadera* sp); y otras especies.

Altoandino

Se encuentra en la parte subcordillerana entre 4000 y 4600 msnm abarcando la mayor altura donde la agricultura, la ganadería no es posible de mantener, la concentración poblacional en este piso es menor con relación a los otros piso ecológicos, encontrándose comunidades dispersas. Fisiográficamente este piso está formado por un paisaje con serranía cubiertas de praderas nativas, irrigados por la filtración y vertientes que renuevan y sostienen los pastizales y bobedades, por esta razón el área es utilizada para el pastoreo extensivo de ganado camélido y ovino. El potencial existente permitirá incrementar esta actividad ganadera. La flora compuesto por especies tales como ichu (*Stipa ichu*); pasto bandera (*Nasella* sp); ñapha (*Bouteloa simples*); y t'hola (*Baccharis* sp). Debido a las condiciones climáticas adversas para el desarrollo de la vegetación, los partos naturales tienen bajo potencial para la crianza de ganado, aun para lo camélidos que por su carácter nómada son los que se encuentran en esta zona de vida.

Nival

Se ubica en la sima y picos de la cordillera sobre 5000msnm. En este pis ose observa barrios nevados como Salvador Apacheta y Mama Ocllo, así como una seria de lagunas glaciales como Chaquek'ota y Chillihuata K'ota. La temperatura promedio anual está por debajo de 1.5 °C con fuertes precipitaciones en forma de nevada. La importancia de esta zona está en el almacenamiento y aporte de agua de los de hielos, constituyéndose en la principal fuente de recursos hídricos de la región y poblaciones ubicadas río abajo.

5.1.2.2 Clima

El clima en la mancomunidad varía en función a las zonas de vida imperantes en la región. Las cinco municipios integrantes de la mancomunidad presentan una variabilidad de climas, desde la mas fría que corresponden a la cordillera; el clima templado que caracteriza a los valles; hasta el clima cálido referida a zonas sub-tropicales.

5.1.2.3 Temperatura Máxima y mínima

Tomando los datos de temperatura de la estación meteorológica perteneciente al SENAMHI, se tiene temperaturas promedio, máximas, medias y mínimas extremas, tal como se describe en el Cuadro18.

Cuadro 10. Temperaturas en ° C

Piso ecológico	Oscilación de Temperaturas
Sub tropical	20° C – 25° C
Valle	10 °C – 15.2° C
Cabecera de Valle	5° C – 10° C
Puna	6 °C – 10 °C
Alto Andino	3 °C – 6 °C
Nival	1.5°C

Fuente: PDMs de los municipios de Yaco, Luribay y Cairoma

5.1.3 Riesgos climáticos

Los riesgos climáticos están referidos propiamente a las granizadas, nevadas, sequías, que afectan a la producción agrícola y agropecuaria.

5.1.3.1 Precipitación Pluvial

Las estaciones mas representativas en cuanto a información pluviométrica son la estación Meteorológica de Luribay y la Estación meteorológica de Araca. La estación de Luribay es la más completa y la que cuenta con datos actuales. Las precipitaciones Pluviales anual de la Mancomunidad alcanza a 476.3 mm. Las lluvias se concentran en los meses de diciembre, enero, febrero y marzo. Por otro lado, entre los meses de julio a octubre son considerados por los comunarios como los meses más secos.

5.1.3.2 Granizada

Se producen frecuentemente en los pisos ecológicos de puna Altoandino, nival y ocasionalmente en las cabeceras de Valle causando mayores daños a los cultivos y afectando a la producción, especialmente del cultivo de papa provocando la defoliación de las plantas y repercutiendo en un bajo

rendimiento. En la cabecera de valle los granizos son más intensos, los meses donde se presentan mayores posibilidades de granizo son enero y febrero. En el Valle la ocurrencia de este fenómeno es menos recuente y variable, pero cuando se presenta provoca daño a los frutales.

5.1.3.3 Heladas

Son causadas por el enfriamiento nocturno de la superficie terrestre por radiación, por cielo despejado y sin movimiento de aire, produciendo congelamiento de las células vegetales; o bien por la invasión de aire frío bajando la temperatura a primeras horas de la mañana, provocando el congelamiento de las células de los cultivos. Las heladas se presentan con mayor frecuencia en los piso ecológico de la puna, Altoandino y constantemente en nival, así mismo es ocasionalmente en cabeceras de Valle y Valles causando grandes daños a la agricultura. De acuerdo a los registros climáticos, se tiene 47 días de helada presentadas en el año y frecuentemente en los meses de mayo, junio, julio, agosto y los meses de noviembre y diciembre, sin embargo se presentan en el mes de febrero y marzo (Candelaria, compadre y comadres), constituyéndose en las heladas que causan el mayor desastre a la agricultura. Según los autodiagnósticos de los comunarios, las heladas ocurren con mayor frecuencia encima de los 3500 msnm. En el valle son poco frecuente. Las helas en la cabecera de Valle afecta principalmente al cultivo de papa y se constituye en una limitante para la producción, afectando algunas veces hasta el 90% de los cultivos. Cuando se presenta en el valle el cultivo mas afectado es el Tomate.

5.1.3.4 Sequía

La influencia continuada del déficit de humedad del suelo, la evaporación rápida desde el suelo y las plantas, y las altas temperaturas que se presentan en el periodo de sequía afectan grandes extensiones de la superficie cultivable. Durante el último decenio la sequía ha afectado a varias zonas del Valle y cabecera de valle con consecuencias negativas en la agricultura y la ganadería.

5.1.4 Topografía

La mancomunidad presenta relieve variado y accidentado con pendientes desde altos y bajos, cuyas serranías altas, medias y bajas son las características fisiográficas, determinadas por las cordilleras sub andino y oriental.

5.1.5 Recursos Naturales

5.1.5.1 Suelo

Los suelos de la mancomunidad están constituidos por un abanico de origen fluvio-glacial, cuyos suelos son el resultado de la edificación de materiales principalmente de cuarzos y lutitas (rocas ígneas intrusivas, las primeras y metamórficas las segundas) proveniente de la cordillera de las tres cruces. Presenta también paisajes eminentemente glaciales, con la presencia de morrenas glaciales, rocas sedimentarias de ordovícico y el siluriano y un intrusito gránico. En las partes superiores del Valle se tienen serranías formadas en roca granítica intrusita, mientras que en las partes inferiores se tienen depósitos glaciales, cultivos glaciales y coluviales que cubren afloramientos de roca sedimentaria.

Se puede definir que los suelos de la mancomunidad tienen las siguientes características:

- ✓ Capa arable cuentan con una textura que va de franco arcilloso.
- ✓ La relación Química del suelo o el pH están en rangos desde pH 8.16.
- ✓ Moderada capacidad de infiltración.
- ✓ Conductividad eléctrica baja, lo que indica que no existen problemas de sales.
- ✓ Moderada capacidad de retención de humedad.

5.1.5.2 Zonas y Grados de erosión

El estudio realizado por la Prefectura (2002) para la subcuenca de Lambrani con una superficie de 4.774.7 has. sobre los grados de erosión existente en la sección, por lo que a continuación se presenta inextenso la descripción sobre los tipos de erosión.

a) Erosión Laminar Ligera

Estas unidades se caracterizan por presentar una cobertura vegetal densa, la misma que no permite la pérdida de suelos por procesos de erosión, a pesar de encontrarse algunas de estas unidades sobre pendientes mayores a los 10%, puesto que muchas de estas se encuentran conformadas de materiales geológicamente estables. Se establece un riesgo bajo para estas unidades, por no constituir zonas de peligro de degradación. Generalmente estas se encuentran distribuidas sobre alturas desde los 2.900 hasta los 4.600 msnm y pendientes desde los 0 hasta los 30%. Cuenta con una superficie de 289.4 has, las cuales conforman el 6% de la superficie total de la subcuenca de Lambrani; concentradas muchas de ellas en el flanco izquierdo del cause del río, y algunas laderas del cerro Gloria Pata, así como laterales del río Viloco.

b) Erosión Laminar Moderada

Esta unidad presenta con referencia al anterior un considerable aumento en el escurrimiento superficial, lo cual significa mayor incremento de sedimentos hacia el cauce principal, debido al aumento de pendientes en estas zonas y al relativo cambio de material de origen a uno más inestable. El presente grado de erosión presenta un cierto grado de deterioro que varía entre bajo a moderado y abarca aproximadamente el 15% de la superficie total, con 716.2 has que se encuentran distribuidas en gran parte del sector sur de la subcuenca y laterales izquierdos del río Lambrani. Concentra su distribución sobre alturas fluctúan entre los 2900 hasta los 4800 msnm y pendientes desde los 0 hasta los 30%, muchas de ellas paralelas a la unidad anterior.

c) Erosión Laminar de Moderada a Severa

Muchas de estas zonas presentan suelos al descubierto, con una ligera a moderada presencia de cobertura vegetal, las mismas que se caracterizan por ser de una densidad baja, localizada generalmente sobre suelos coluviales, presentando de esta manera un aumento de sedimentos hasta el cause principal por razones anteriormente mencionadas, las cuales tienden a pasar el grado inmediato superior (laminar severo), puesto que se constituye en una unidad intermedia entre el tipo de erosión moderado a severo. Las unidades pertenecientes a este tipo de erosión, se distribuyen en pequeñas superficies

del sector norte de la subcuenca así como en el flanco derecho del río Viloco a una altura que va desde los 3.000 hasta los 4.800 msnm.

d) Erosión Laminar Severa

Muchas de las unidades pertenecientes a este rango de pendientes se ubican sobre los materiales coluviales, los cuales son muy susceptibles y deleznales, motivo por el cual dichas zonas se caracterizan por presenta un alto porcentaje de aporte de sedimentos hacia el cauce principal. Abarca aproximadamente una superficie de 229.1 has, las cuales constituyen el 4.8% del área total de la subcuenca. Localizadas sobre pendientes que fluctúan entre los 10 hasta los 30% y alturas desde los 3.500 hasta los 4.600 msnm.

e) Erosión Laminar Ligera con Afloramientos Rocosos

Estas unidades Laminas se caracterizan por encontrarse en combinación activa con afloramientos rocosos en diferentes proporciones, en el mayor porcentaje (>50%) corresponde a las unidades Laminas. La presencia de afloramientos rocosos en dicha zonas fortifica la estabilidad y fragilidad, catalogando a las mismas en unidades de bajo riesgo. Dichas unidades se encuentran concentradas en el flanco derecho del cauce y abarca una superficie de 617.8 has, las cuales constituyen el 12.9 % del total del área. Ésta unidad se caracteriza por presentar pendientes variables desde los 10 hasta los 30% en los sectores mas bajos (inferiores a los 4.200 msnm) y desde los 30 hasta los 55% en los sectores de altura mayores a los 4900msnm.

f) Erosión en Surcos Moderados

Estas unidades se caracterizan por presentar pequeñas zanjas o canalículos, ubicados principalmente en cabeceras de cárcavas, así como laterales de ríos y cauces principales. Estas zonas presentan un aporte de sedimentos importantes, cuyo medio de transporte lo constituye lo canalículos presentes, las misma que se hallan generalmente en dirección de las pendientes (moderadas), provocadas muchas veces por las fuertes precipitaciones o las malas prácticas agrícolas. Esta unidades se encuentran distribuidos sobre alturas que fluctúan entre los 3.900 hasta los 4.700 msnm y pendientes entre los 10 hasta los 20% las cuales abarca un área de 188.5 has aproximadamente, la cual constituye el 3.9% del total del área de la subcuenca.

Concentra su distribución en laterales bajos de los cauces principales y secundarios.

g) Erosión en surcos severos

Esta unidad se constituye como la de mayor riesgo dentro de la categoría de la erosión por surcos, debido a que los canalículos presentes en estas zonas son mas anchas y profundas que las anteriores los cuales pueden ser considerados como principios de cárcavas por la amplitud que estas presentan, como resultado generalmente de la falta de control de los surcos moderadamente activos, que por lo general tienden a subir de categoría por las malas prácticas agrícolas que se presentan en dicha zonas o por las fuertes precipitaciones, hasta llegar a constituirse muchas veces en cárcavas activas en constante ampliación, si estas no son intervenidas a tiempo. Muchas de estas zonas se encuentran de manera paralela a la unidad anterior, sobre pendientes que varían entre los 10 a 30 %, cuya altura de distribución alcanza desde los 3.500 hasta los 4.500 msnm. Esta unidad cubre aproximadamente el 4.5% de la superficie total, con 217.8 has, distribuidas mayormente en el flanco izquierdo del cauce principal y algunos laterales de los cauces secundarios presentes en la subcuenca.

h) Erosión en Cárcavas Ligeras

Una de las características principales de esta unidad es el ligero porcentaje de aporte de sedimentos que presentan, debido al porcentaje de cobertura vegetal que se halla distribuida en éstas unidades la cual es considerablemente alta o en algunos casos por el material de formación estable (de origen ordovícico) que presenta la misma. Así dentro de una categoría de riesgos ésta presenta un riesgo bajo a moderado a ligero. Estas unidades se concentran mayormente en el flanco derecho central con referencia al cauce principal sobre alturas desde 3.300 hasta 4.800 msnm y pendientes que sobrepasan los 30%, y abarcan una superficie aproximada de 87.5 has que constituye el 1.8% del total.

i) Erosión en Cárcavas Moderadas

Dichas unidades se caracterizan por presentar un aporte de sedimentos mayores a la unidad anterior, producto de la disminución de la densidad de la

cobertura vegetal y del aumento de la fragilidad y deleznableidad del material parental y por la influencia del incremento de los grados de pendiente. Constituye aproximadamente el 2.5% de la superficie de la subcuenca, con 119.2 has, las cuales se distribuyen sobre los 20 hasta los 55% de pendiente y alturas fluctuantes desde los 3.500 hasta los 4.900 msnm.

j) Erosión en Cárcavas Activas

Esta unidad constituye una de las unidades con mayor porcentaje de aporte de sedimentos hasta el cauce principal, las cuales se hacen constantes ante la falta de atención a éstas unidades. Debe su grado de fragilidad (alto) a la ausencia de cobertura vegetal, las fuertes pendientes y el tipo de material que presenta (altamente frágil, inestable, etc.), motivo por el cual se sitúa entre las unidades de mayor riesgo. Se encuentra mayormente distribuida en pequeñas superficies en toda la subcuenca, principalmente en el sector central, sobre los 20 a 30% de pendiente y alturas desde los 3.200 hasta los 4.300 metros de altura. Ésta unidad abarca una superficie de 91.7has aproximadamente, las cuales constituye un 1.9% del total.

k) Deslizamientos

Éstas unidades se caracterizan por presentar taludes bastante frágiles los cuales causan desbordes superficiales de suelo, debido a la actividades antrópicas (como la actividad minera) y naturales como las fuertes pendientes existentes y el tipo de material de formación; afectando a los sectores donde se practica la agricultura afectando a la plataforma de cultivos. Esta unidad que reencuentra en constante expansión abarca un área aproximada de 213.2 has y representa el 4.5% del total aproximado en la subcuenca. Los deslizamientos se presentan en el sector del flanco derecho de los cauces secundarios, cuya pendientes generalmente son mayores a los 50%.

l) Afloramientos rocosos con presencia de erosión Laminar ligera

Ésta unidad se constituye en una de las unidades más estables dentro de la unidades de erosión, debido a que estas zonas se encuentran constituidas mayormente por afloramientos rocosos, con un porcentaje mínimo en la deformación de suelos. Por su constitución rocosa dichas zonas presentan un riesgo bajo a muy bajo, caracterizada por su elevada estabilidad y ligera

fragilidad. Ésta unidad constituyen el 4.5% del total de área de la subcuenca, con 1.658.1 has. De superficie aproximadamente. Se distribuyen mayormente en el flanco derecho norte con referencia al cauce principal, sobre pendientes bastante variantes desde los 20 hasta mayor a los 55% y alturas superiores a los 4.300 msnm.

5.1.5.3 Recursos forestales

La mancomunidad por contar con distintos pisos ecológicos presenta gran cantidad y variedad de especies vegetales. En las zonas de la puna y valles el tipo de vegetación son mas arbustivos que de copa, existiendo también especies herbáceas. En la zona sub – tropical la vegetación nativa es abundante y diversa, teniéndose árboles, arbustos e hierbas, donde cada especie tiene un uso particular y diferente, así como para el uso de forraje, construcción, medicinal, consumo humano y leña.

A continuación presentamos los diferentes recursos forestales diferenciados por pisos ecológicos:

Cuadro 11. Recursos Forestales

Nombre	Nombre Científico
ALTO ANDINO	
Paja Braba	<i>Achnatherum ichu</i>
Ichu	<i>Stipa Ichu</i>
Pasto Pluma	<i>Eragrostis sp</i>
Pasto Bandera	<i>Nasella sp</i>
Ñapha	<i>Bouteloa simples</i>
Chiji	<i>Muhlenbergia sp</i>
Añahuaya	<i>Adesmia sp</i>
T'hola	<i>Baccharis sp</i>
PUNA	
Uma-Ch'illkha	<i>Senecio sp</i>
T'hola	<i>Baccharis sp</i>
Añahuaya	<i>Adesmia sp</i>
Kóa	<i>Satureja Boliviana</i>
Nuñumaya	<i>Solanun nitidum</i>
Chilihua	<i>Festuca dolycopilla</i>
Mutumutu	<i>Casia sp</i>
Chiji	<i>Muhlenbergia sp</i>
Sicuya	<i>Sipa ichu</i>
Kóla	<i>Agave amarillensis</i>
Sewenka	<i>Cortadera sp</i>
Layu	<i>Trifolium amable</i>
Sillu Sillu	<i>Lachemila pinnata</i>

Qishuara	<i>Bluddleja coriacea</i>
Altamisa	<i>Fransenia artemisioides</i>
Ruda	<i>Ruta chalapensis</i>
Mostaza	<i>Brassica alba</i>
Verbena	<i>Cerbena hispida</i>
Amor Seco	<i>Xanthinum spinosum</i>
Paico	<i>Chenopodium amgrosoide</i>
Sanu Sanu	<i>Efedra Amaricana</i>
Hortiga	<i>Cajóphora Hórrida</i>
Chachacoma	<i>Escallonia sp.</i>
Layu Layu	<i>trifolium amabile</i>
Sebadilla	<i>Brumus uniolooides</i>
CABECERA DE BALLE	
Chilca	<i>Bachais Lanceolata</i>
Diente De Leon	<i>Taraxacum sp</i>
Kóa	<i>Satureja Boliviana</i>
Lambrama	<i>Alnus acuminata</i>
Chachacoma	<i>Escallonia sp.</i>
T'hola	<i>Baccharis sp</i>
Jichu	<i>Sipa spp</i>
Cedrón	<i>Cedrella sp</i>
Hierba Buena	<i>Mentha veridis</i>
Tronjil	<i>Melisa afficialis</i>
Clavel	<i>Diantus sp</i>
Retama	<i>Spartum junceum</i>
Kantuta	<i>Kantua sp</i>
Rosa	<i>Rosa sp</i>
VALLE	
Kupi	<i>Kegeneckia Lanceolata</i>
Andrés Huaylla	<i>Cestrún sp</i>
Chilca	<i>Bacharis Lanceolata</i>
Tico	<i>Acacia macrantha</i>
Jamillo	<i>Phrygilantbus cuneifolius</i>
Llaulli	<i>Dasyphyllum feroz</i>
Puya Raimundi	<i>Puya raimundi</i>
Llantén	<i>plántago sp</i>
Cola De Caballo	<i>Equisetum Arvense</i>
Matico	<i>Piper angustifolia</i>
Manzanilla	<i>Matricaria tramonilla</i>
Hierba Luisa	<i>Cimbopagon citratus</i>
Savila	<i>Aloe sp</i>
Verbena	<i>Verbena Afficialis</i>
Paico	<i>Chenopodium Multifindum</i>
Sanu Sanu	<i>Efedra Amaricana</i>
Pino	<i>Cupresus sp</i>
Cedro	<i>Cedería sp</i>
Sauce	<i>Salix sp</i>
Alamo	<i>Populus sp</i>
Muña	<i>Satureja Boliviana</i>
SUB-TRÓPICO	
Keñua	<i>Polilepis sp</i>

Tico	<i>Acacia macrantha</i>
Tagna	<i>Nombre local</i>
Tara	<i>Nombre local</i>
Jupi	<i>Nombre local</i>
Tojo	<i>Nombre local</i>
Matico	<i>Piper angustifolia</i>
Chilca	<i>Bavherris lanceolata</i>
Chachacoma	<i>Escallonia sp.</i>
Magia	<i>Nombre local</i>
Carrizo	<i>Nombre local</i>
Eucalipto	<i>Eucalyptus sp</i>
Aliso	<i>Alnus Jurullensis</i>
Molle	<i>Schinus molle</i>
Algarrobo	<i>Prosopis sp</i>
Duraznillo	<i>Weinmania sp</i>

Fuente: PDM de los municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma

5.1.5.4 Fauna

La diversidad de la fauna silvestre, es una de las principales características de la mancomunidad, existe un importante número de especies nativas en la región, caracterizándolos en:

- Animales beneficios para el hombre, por ser utilizado en la alimentación a través de la caza esporádica de las mismas, dentro de estas especies mencionamos al zorrino, zorro, vizcacha, etc.
- Especies perjudiciales, como el gato montes, águila, cóndor, loros, cascabel, oso, ratón, lechuza, etc.

La mancomunidad tiene riqueza en fauna representada por cientos de especies de aves y mamíferos, entre ellas, varias que existen en relativa abundancia. A continuación presentamos las diferentes especies animales, diferenciados por pisos ecológicos:

Cuadro 12. Especies Animales

Nombre	Nombre Científico
ALTO ANDINO	
Vicuña	<i>Lama Vicugna</i>
Zorro	<i>Canis Culpeus</i>
Zorrino	<i>Conepatus Rex</i>
Perdiz	<i>Attagis Gayi</i>
Zorrillo	<i>Conepatus Chinga</i>
Cóndor	<i>Vultur Gryhus</i>
Viscacha	<i>Legidium Viscacia</i>
Águila	<i>Harpia Harpyja</i>
PUNA	
Ratón	<i>Eryzomys Sp</i>

Liebre	<i>Dolichotis Salinicol</i>
Zorro	<i>Canis Culpeus</i>
Zorrino	<i>Conepatus Rex</i>
Perdiz	<i>Perdix Perdix</i>
Cóndor	<i>Vultur Gryhus</i>
Maria	<i>Phalcobopeus Magalopterus</i>
Águila	<i>Harpia Harpyja</i>
Leque Leque	<i>Vanellus Resplendens</i>
Paloma	<i>Streptopelia Risatia</i>
Halcón	<i>Falco Peregrinus</i>
Gorrión Zono	<i>Thichia Capensis</i>
CABECERA DE VALLE	
Alpaca	<i>Lama pacus</i>
Zorro	<i>Canis Culpeus</i>
Zorrino	<i>Conepatus Rex</i>
Tigrecillo	<i>Felis Spl</i>
Cóndor	<i>Vultur Gryhus</i>
Águila	<i>Harpia Harpyja</i>
Liebre	<i>Dolichotis Salinicol</i>
Viscacha	<i>Legidium Viscacia</i>
Maria	<i>Phalcobopeus Magalopterus</i>
Onza	<i>Felis Miedos</i>
Perdiz	<i>Perdix Perdix</i>
Venado	<i>Hippocamelus Antisensis</i>
Lagartija	<i>Lacerta Muralis</i>
Picaflor	<i>Trochilliadae Sp</i>
Lechuza	<i>Tyto Alba</i>
VALLE	
Zorrino	<i>Conepatus Rex</i>
Gato Montes	<i>Felis Concolor Osggodi</i>
Águila	<i>Harpia Harpyja</i>
Liebre	<i>Dolichotis Salinicol</i>
Zorro	<i>Culpaeus Andinus</i>
Lagartija	<i>Lacerta Muralis</i>
Paloma	<i>Heamatopus Sp</i>
Perdiz	<i>Perdix Perdix</i>
Loros	<i>Hiborbynychus Aymara</i>
SUB-TROPICO	
Cascabel	<i>Crótulus Terrorificus</i>
Oso	<i>Tremarctos Ornatos</i>
Puma	<i>Felis Concolor Osggodi</i>
Zorrino	<i>Conepatus Rex</i>
Zorro	<i>Culpaeus Andinus</i>
Venado	<i>Hippocamelus Antisensis</i>
Gato Montes	<i>Felis Jacobita</i>
Loro	<i>Hiborbynychus Aymara</i>
Ratón	<i>Oryzomys Sp</i>
Culebra	<i>Pseudoboa Cioella</i>
Liebre	<i>Dolichotis Salinicol</i>
Viscacha	<i>Lagidium Viscacia Cuvieri</i>
Cóndor	<i>Vultur Gryhus</i>
Águila	<i>Aguila Pennata</i>
Lechuza	<i>Tyto Alba</i>

Fuente: PDM de los municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma

5.1.5.5 Recursos Hídricos

El agua juega un papel importante, es parte integrante del suelo y de la vegetación, a través de ciclo hidrológico. Existen aguas superficiales, aguas subterráneas en la parte baja próxima los ríos. Existe un caudal aceptable que proviene del deshielo del Nevado de Tras Cruces, este caudal alimenta al cauce principal de la micro cuenca de Luribay, también existen vertientes con caudales aceptables que son usados para consumo humano y animal.

En el Valle las comunidades cuentan con tres ríos permanentes de gran potencial hídrico y algunas poseen vertientes en las partes altas de donde se hacen captaciones para utilizar este recurso para el consumo humano. En época de lluvias los ríos llegan a sus mayores caudales, mientras que en época seca estos ríos disminuyen su caudal y no llegan a abastecer las necesidades de riego de las comunidades.

La Cuenca es una área o superficie donde todas las aguas provenientes de las lluvias, lagunas, deshielos y ríos menores se dirigen hacia un río principal.

Cuadro 13. Sub cuencas por municipio

Mancomunidad	Sub Cuenca	Municipio
Provincia Loayza	Wilajahuira	Luribay
	Mullaka	Sapahaqui
	Parani	Yaco
	Malla	Malla
	Lambramani	Cairoma

FUENTE: PDM Cairoma

Según el Servicio de Información Ciudadana. SIC Los problemas de erosión, degradación, deslizamientos e inundaciones que afectan a la provincia Loayza del departamento de La Paz, hacen necesaria una acción inmediata para mitigar sus efectos. Con ese propósito se entregó ayer el Plan de manejo integral de cuencas que se desarrollará en cinco municipios de la región. El plan identifica a cinco subcuencas y su propósito es afrontar los problemas desde los orígenes para detener primero los deslizamientos y la erosión de las partes superiores, para seguir en las partes bajas.

5.1.5.6 Recursos Minerales

En la cordillera de las Tres Cruces se encuentra una faja estannífera donde se destacan yacimientos filonianos de Estaño y en menor escala, Wólftram, Plomo, Oro y plata. El depósito estannífero está emplazado en rocas Metamórficas muy cerca al contacto de una granodiorita biotítica. La mineralización comienza

de arriba abajo del cerro con escasa molibdenita, a veces como escama regada a la granodiorita, luego sigue cerca al contacto vetas de Wólfram, scheelita, turmalina, cuarzo, pirrotina, jamesonita, arsenopirita, siderita y principalmente casiterita, que genera a marmatita en sus extremos. Las vetas cierran profundidades de 300 a 400 m, También se cuenta con vetas de casiterita que rellenan las fracturas de tensión en el granito de la Zona Bonaparte. Además existen yacimientos de fosfatos, calizas marmoleras, estaño, hierro, Plomo y otras calizas similares.

5.2 ASPECTOS SOCIO CULTURALES

5.2.1 Marco Histórico

En el Gobierno de Melgarejo se creó la Provincia Unión teniendo como capital Luribay. En 1891, por decreto de junta de gobierno y acta de la convención, se desvinculo de Sica Sica, denominándolas definitivamente como Provincia Loayza, con su capital Luribay, con decreto supremo de su creación en fecha 29 de Mayo, firmados por Reyes Ortiz, Pando y Pinilla. Posteriormente el gobierno del General José Manuel Pando, por ley de la Republica le ratifica en Provincia Loayza en fecha 19 de Enero de 1900, con tres secciones Municipales: Luribay, Sapahaqui, Yaco.

El año 1938 por mención de decreto Supremo se crea el Cantón Malla que el año 1969 pasa a ser la cuarta sección municipal de Luribay. En su jurisdicción Territorial incluye a los territorios de Cairoma.

El 17 de Noviembre de 1988, con los territorios Asiento Araca y Cairoma, es creada la Quinta Sección Municipal de Cairoma.

5.3 DEMOGRAFÍA

Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda INE 2001 se tiene los datos, que del total (43.731), el 51,14% son hombres y el 48,86% son mujeres, de los cuales el 98% son Pobres.

Cuadro 14. Población Provincia Loayza

SECCION	MUNICIPIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PORCENTAJE (respecto a la población del departamento)	PORCENTAJE (respecto a la población de la Provincia)	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)
Primera	Luribay	4.591	4.413	9.004	0,16	20.60	1.539
Segunda	Sapahaqui	5.982	5.808	11.790	0,50	26.96	5.318
Tercera	Yaco	4.029	3.837	7.866	0,33	17.98	3.272
Cuarta	Malla	1.962	1.771	3.733	0,16	8.53	1.539
Quinta	Cairoma	5.801	5.537	11.338	0,48	25.93	4.907
Total		22.365	21.366	43.731	1,63	100	16.575
Porcentaje		51.14	48.86	100			

Fuente: PDM de Cairoma, y datos del Instituto Nacional de Estadística (INE - 2001)

En nuestro País se considera como parte de la PEA a la población mayor de los 10 años; por ello mismo se considera que el índice parece ser alto. Respecto al cuadro, en el cual podemos apreciar que la PEA alcanza a 16.575.

Cuadro 15.1. Indicadores Demográficos

Indicadores	Nacional	Departamental	Provincia Loayza
Tasa de mortalidad Infantil Masculina	75	70	70
Tasa de mortalidad Infantil Femenina	75	70	70
Tasa de crecimiento Poblacional	2.1	1.66	-1.36
Esperanza de Vida (Años)	60	61	60

Fuente: PDM municipio de Malla

Cuadro 15.2. Indicadores Demográficos

Municipio	Población		Categoría Poblacional	N° de hogares Particulares	Tasa anual de Crecimiento	Densidad (2001) Hab/km ²	Tamaño Promedio del Hogar
	Urbana	Rural					
Luribay	-	9.004	B	2.572	-0,17	17,3	3,5
Sapahaqui	-	11.790	B	3.292	3,77	14,3	3,6
Yaco	-	7.866	B	2.209	2,19	13,2	3,5
Malla	-	3.733	A	959	5,36	11,7	3,9
Cairoma	-	11.338	B	2.937	1,74	18,9	3,8
TOTAL	-	43.731		11.969	2.57 (prom)		

Fuente: Base de datos del Ministerio de Participación Popular, Carpeta de Información Municipal (CIM)

Cuadro 15.3. Indicadores Demográficos

Municipio	No pobres			Pobres		% de Pobres
	Necesidades Básicas Satisfechas	Umbral de pobreza	Pobreza Moderada	Indigencia	Marginalidad	
Luribay	33	278	4.493	3.949	126	96,50
Sapahaqui	9	100	3.556	7.887	120	99,07
Yaco	2	27	500	6.656	628	99,63
Malla	0	3	549	2.944	224	99,92
Cairoma	10	418	4.728	5.877	203	96,19
TOTAL	54	12.795	26.621	53.934	1301	

Fuente: Base de datos del Ministerio de Participación Popular, Carpeta de Informaron Municipal (CIM)

Cuadro 16. Población por Situación de Migración de la provincia Loayza

PROVINCIA	SECCIÓN DE PROVINCIA	Censo 2001		
		EMIGRANTES	INMIGRANTES	SALDO MIGRATORIO
LOAYZA	Primera Sección – Luribay	990	332	-658
	Segunda Sección – Sapahaqui	1.092	410	-682
	Tercera Sección – Yaco	729	328	-401
	Cuarta Sección – Malla	113	62	-51
	Quinta Sección – Cairoma	1.061	465	-596
TOTAL		3.985	1.597	-2388

Fuente: CNPV 2001 – INE

5.4 EDUCACIÓN

El cuadro 21 nos muestra la población en edad escolar, el año promedio de estudio, el porcentaje de analfabetismo y la tasa de asistencia en la mancomunidad, con datos extraídos del INE. Así mismo el cuadro 22 nos muéstrale número de docentes, el numero promedio de alumnos, el numero de unidades educativas y el numero de edificios dentro de la mancomunidad:

Cuadro 17. Datos Generales (2001)

Municipio	Población en edad Escolar (4 a 18 años)	Años promedio de estudio (Población de 19 años o mas)	Tasa de analfabetismo (Población de 19 años o mas)	Tasa de asistencia (población de 6 a 19 años)
Luribay	3.236	4,81	21,5%	85,53%
Sapahaqui	4.194	4,50	24,4%	80,51%
Yaco	2.928	4,81	18,1%	83,34%
Malla	1.314	4,29	26,1%	77,62%
Cairoma	4.326	5,08	20,8%	85,30%
TOTAL	15.998	(Promedio) 4,70		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Cuadro 18. Recursos Físicos y Humanos (2002)

Municipio	Numero de docentes en las unidades educativas	Número promedio alumnos (Publico Privado)	Numero de unidades educativas (Publico Privado)	Numero de edificios escolares (Publico Privado)
Luribay	157	14	38	38
Sapahaqui	155	12	45	45
Yaco	113	11	31	31
Malla	30	9	11	11
Cairoma	163	15	41	41
TOTAL	1236	80	166	166

Fuente: Sistema de Información Educativa (SIE).

Cuadro 19. Matricula escolar Público y Privado (2002)

Municipio	Inicial	Primaria	Secundaria	Total
Luribay	172	2.600	477	3.249
Sapahaqui	353	2.562	544	3.459
Yaco	233	1.797	296	2.326
Malla	64	510	71	645
Cairoma	211	2.539	546	3.296
TOTAL	1.558	11.566	1.934	16.992

Fuente: Sistema de Información Educativa (SIE).

Como se puede apreciar, la población escolar se reduce entre primaria y secundaria en un 83,27%, esto debido a la de emigración que existe dentro de la mancomunidad.

5.5 SALUD

Cuadro 20. Recursos Humanos en Servicios públicos de Salud - Gestión 2001

Municipio	Médicos	Auxiliares	Odontólogos	Técnicos	Enfermeras	Administrativos	Otros	Total
Luribay	0	3	0	1	0	3	0	7
Sapahaqui	2	4	0	2	1	2	0	11
Yaco	0	3	0	0	0	0	0	3
Malla	0	1	0	0	0	0	0	1
Cairoma	1	4	0	0	0	0	0	5
TOTAL	3	15	0	3	1	5	0	27

Fuente: Ministerio de Hacienda

Cuadro 21.1. Infraestructura de Servicios Públicos de Salud (Gestión 2001)

Municipio	Número de Establecimientos				Total
	Puestos de Salud	Centros de Salud	Hospital Básico	Hospital General	
Luribay	4	1	0	0	5
Sapahaqui	3	1	0	0	4
Yaco	3	0	0	0	3
Malla	1	0	0	0	1
Cairoma	4	1	0	0	5
TOTAL	15	3	0	0	18

Fuente: Ministerio de Hacienda

Cuadro 21.2. Infraestructura de Servicios Públicos de Salud (Gestión 2001)

Municipio	Número de camas por Establecimientos				Total
	Puestos de Salud	Centros de Salud	Hospital Básico	Hospital General	
Luribay	0	0	5	0	5
Sapahaqui	0	8	0	0	8
Yaco	0	0	0	0	0
Malla	0	0	0	0	0
Cairoma	0	2	0	0	2
TOTAL	0	10	5	0	15

Fuente: Ministerio de Hacienda

5.6 ASPECTO ECONÓMICO PRODUCTIVO

El diagnóstico económico social se basa en la información obtenida y no siempre es actual o no responde a criterios de objetividad, pero ha sido

necesario realizar un análisis comparativo de los cinco municipios para encontrar sesgos e introducir ajustes.

Este diagnostico nos permitirá una “Visión estratégica”, que permita identificar las tendencias bajo las actuales variables positivas y/o promover correctivos para lograr la “imagen - objetivo”, y diseñar las políticas tendientes a apuntalar el desarrollo de la mancomunidad.

Uso actual de la tierra. El uso actual que se le da a la tierra en la mancomunidad, se pudo detectar que la mayor parte esta destinado al pastoreo.

Cuadro 22. Región Valles Interandinos Sur: Provincias, Municipios y Producción

PROVINCIA	MUNICIPIOS	PRODUCCIÓN DE LA REGIÓN
Loayza	Luribay	Uva, durazno, pera, ciruelo, chirimoya, papa, hortalizas. Camélidos (llamas)
	Sapahaqui	
Inquisivi	Yaco	Turismo (paisajes, aguas termales, ruinas arqueológicas, nevados) Minería (oro, wólfram) Eucalipto
	Malla	
	Cairoma	
	Inquisivi	
	Licoma Pampa	

Fuente: Elaboración propia en base a PDM's, PDDES 2000-2004

Cuadro 23. Potencial Estratégico

Su mayor potencial es la ganadería, el 32.98% de sus suelos son aptos para la ganadería extensiva con base a pasturas nativas e introducidas, complementadas con actividades agrícolas de cultivos andinos y otros introducidos. Requiere práctica de uso y conservación de suelos.
El 25.1% de suelos son aptos para uso forestal y maderable limitado, bajo condición de aprovechamiento de especies autorizadas y recomendaciones de practicas sostenibles y debidamente planificadas.
El 10.15% de sus suelos son aptos para uso frutícola extensivo, bajo condiciones de conservación, recuperación y proyección. Produce uva, durazno, pera, ciruelo, chirimoya y otros; asimismo produce papa, maíz y hortalizas.

Fuente: Propuesta de desarrollo departamental de La Paz.

Cuadro 24. Ejes productivos de la Mancomunidad de la Provincia Loayza

	Provincia Loayza	
	Casos	%
Producción Agrícola	5	45.5
Producción de Frutas	2	18.2
Producción pecuaria	4	36.4
Total	11	100

Fuente: Secretaria Técnica del desarrollo

Cuadro 25. Priorización de productos por municipio

N°	Producto y/o Negocio	Luribay	Sapahaqui	Yaco	Malla	Cairoma	TOTAL
1	Turismo	4					4
2	Cría de ganado Vacuno	6	4	2	4	3	19
3	Papa	3	2	1	1	1	8
4	Cría de ganado Camélido				2		2
5	Cultivo de Hortalizas	5	3				8
6	Quinua				6		6
7	Cultivo de flores			5			5
8	Durazno	1	1	3	3	4	12
9	Extracción de minerales					5	5
10	Haba					2	2
11	Chirimoya					8	8
12	Cría de ganado porcino				5		5
13	Arveja			4			4
14	Damasco (albarillo)		6				6
15	Pera		5				5
16	Uva	2					2
TOTAL		6	6	5	6	6	29

Fuente: Secretaria Técnica del Dialogo

*El valor significa el orden de identificación del producto.

Ej.: Luribay: Durazno (Prioridad 1), Uva (Prioridad 2), Papa (Prioridad 3), Turismo (Prioridad 4), Cultivo de Hortalizas (Prioridad 5) y Cría de Ganado Vacuno (Prioridad 6).

5.6.1 Sistema de producción Agrícola

Los valles recaracterizan por tener condiciones climáticas favorables para la agricultura y fruticultura, en especial para los cultivos de maíz, arveja, hortaliza y fruta de durazno y otros.

El sistema de producción agrícola es tradicional, vale decir sobre la base de rotación de cultivos y preparación del suelo en forma manual, la producción bajo riego, el manejo de las parcelas es intensiva sembrando dos veces al año. Hay comunidades que tienen terrenos comunales denominados aynokas que son aprovechados por un lapso de 2 a 3 años y entran en descanso durante 5 a 7 años.

5.6.2 Superficie y rendimiento de los principales productos frutícolas

Se estima una superficie total de frutales en cultivos asociados de aproximadamente 713 Has, la estimación se realizó tomando en cuenta las

promedios familiares y el número de familias que poseen frutales.

Cuadro 26. Superficie y rendimiento de plantaciones

Plantación	Superficie promedio familiar en Has.	Rendimiento Qq/Ha
Uva	0.5	135
Durazno	0.5	103.18
Higo	0.5	20
Pera	0.5	24
Manzana	0.5	21
Pacay	0.5	50

Fuente: PDM Luribay.

5.8 ASPECTO ORGANIZATIVO INSTITUCIONAL DE LA MANCOMUNIDAD

La mancomunidad de la Provincia Loayza, fue conformada por la necesidad de mejorar las condiciones de vida de los pobladores, promover un Desarrollo Económico y Social con el potenciamiento del sector agropecuario y el Fortalecimiento Organizativo, además, los cinco gobiernos actualmente no pueden encarar proyectos de: riego, producción Frutícola, Manejo integral de cuencas MIC y otros, debido a los altos costos y por no contar con un Plan Estratégico Mancomunado para el Desarrollo de la región, de este modo se creo el año 2004 la Mancomunidad de Municipios de la Provincia Loayza con la participación de los municipios de: Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma. La misma que cuenta con su personería Jurídica. Los Gobiernos Municipales de los cinco municipios que conforman la Mancomunidad Provincia Loayza, se constituyen en un pilar fundamental para su funcionamiento, los valores de Unión, Solidaridad y equidad son muy importantes para su desarrollo y fortalecimiento.

5.9 ALGUNOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LA MANCOMUNIDAD

Las entrevistas realizadas al presidente de la Mancomunidad y a miembros de los gobiernos municipales de la Provincia Loayza, se las realizó con los siguientes fines:

- Identificar si la mancomunidad tiene bien definidos sus objetivos, además, si tienen clara la misión y visión de la mancomunidad, los cuales son componentes imprescindibles para cualquier organización.
- Conocer el punto de vista de los entrevistados, acerca de las potencialidades y limitaciones de los municipios y de la Mancomunidad.

- Conocer la forma de participación de los actores sociales dentro de la Mancomunidad.

Una vez expuestos los fines de las entrevistas realizadas, a continuación, se presenta los resultados más sobresalientes de dichas entrevistas:

5.9.1.1 En cuanto al Objetivo de la Mancomunidad

La primera pregunta que se realizó fue la de: ¿Cuál es el Objetivo de la Mancomunidad?, a la que se tuvo respuestas distintas en cada una de las entrevistas, como por ejemplo, la respuesta del presidente del directorio de la mancomunidad fue: *“El objetivo de la mancomunidad es captar recursos que vayan en beneficio de los municipios que integran la mancomunidad, por que solamente como municipios es muy difícil poder lograr ese objetivo, por eso es que se ha formado la mancomunidad para poder captar recursos mas grandes”*. Lo cual contrasta con las respuestas del Presidente y vicepresidente del Concejo Municipal del Municipio de Cairoma, quienes coincidieron al responder que el objetivo de la mancomunidad es: *“La mancomunidad se ha creado para captar proyectos macros para satisfacer a los diferentes municipios, para el agro para vías camineras, sistemas de riego”*.

5.9.1.2 En cuanto a las potencialidades

Respecto a la pregunta: ¿Cuál cree usted que es la principal actividad económica de la Mancomunidad?, se obtuvo las siguientes respuestas: *“La provincia es la síntesis geográfica del departamento, tenemos tres pisos ecológicos, tenemos variedad de frutas, como también lo que es la minería”²¹*. (Respuesta del Presidente del Directorio de la Mancomunidad). Como se podrá apreciar más adelante, la respuesta coincide con las respuestas obtenidas de los habitantes de los municipios, quienes indican, según el municipio, que las principales actividades económicas son: la Producción frutícola y la extracción de minerales, es decir que la actividad económica de la mancomunidad esta basada en los recursos Naturales que posee ésta.

Basándose en las pregunta ¿Cuáles son las potencialidades de su municipio?, y ¿Cuáles son las limitaciones de su municipio?, se pudo sintetizar en las siguientes respuestas:

²¹ ANEXO

Potencialidades

- ✓ La producción agrícola, la producción Minera, la producción frutícola, y las hortalizas.
- ✓ Fiestas Tradicionales, el tributo a la Pacha Mama, fiesta de la Virgen del Carmen, de Asunción, en devoción a San Andrés, en el cual incluso se hacen ayunos.
- ✓ La minería es la que ha repuntado.
- ✓ Un manejo adecuado institucional y políticamente.

Limitaciones

- ✓ En minería a pesar de que se aporta un porcentaje al ICM (Impuesto Complementario Minero), del cual el 20% llega a la prefectura y solo llega un porcentaje muy reducido al municipio, no llega en la proporción en la que el municipio produce.

CAPÍTULO VI - PROPUESTA

1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico que se presenta a continuación, es un modelo de Planificación Estratégica Mancomunada, que permitirá, de una manera organizada, poder identificar Planes, Programas y Proyectos Concurrentes.

De acuerdo con el diagnóstico efectuado y al análisis de la situación actual de la **Mancomunidad de Municipios de la Provincia Loayza**, se ha determinado que:

“Existen acciones limitadas debido a los recursos económicos mínimos que reciben los Municipios de Luribay, Sapahaqui, Yaco, Malla y Cairoma para impulsar el desarrollo en el aspecto económico productivo, social, ambiental y organizativo, lo que incide en el incremento de la pobreza”

Se pudo determinar, en una primera instancia, que la Mancomunidad de la Provincia Loayza presenta las siguientes Problemáticas, las cuales serán los pilares fundamentales del Plan Estratégico:

1.1 Problemática Físico - Natural

Se tiene un mal manejo de los Recursos Naturales, desaprovechando su potencial y no existen acciones efectivas de conservación de estos.

1.2 Problemática del Desarrollo humano

Limitada formación estudiantil a causa de la emigración y reducida cobertura de saneamiento básico.

1.3 Problemática Económico - Productivo

Mínimos recursos económicos de la población por efecto de los bajos precios, rendimientos bajos de la producción agropecuaria, pecuaria e inadecuada comercialización.

1.4 Problemática Organizativo - Institucional

Limitadas acciones por falta de asesoramiento para la consolidación de la mancomunidad. Bajos recursos económicos de parte de los municipios, limitadas acciones de gestión de la Mancomunidad y de los municipios.

1.5 Árbol de Problemas

El árbol de Problemas, son representaciones gráficas que permiten determinar de una manera precisa, los efectos que se derivan de las problemáticas encontradas.

Gráfico 1. Árbol de Problemas Físico ambiental

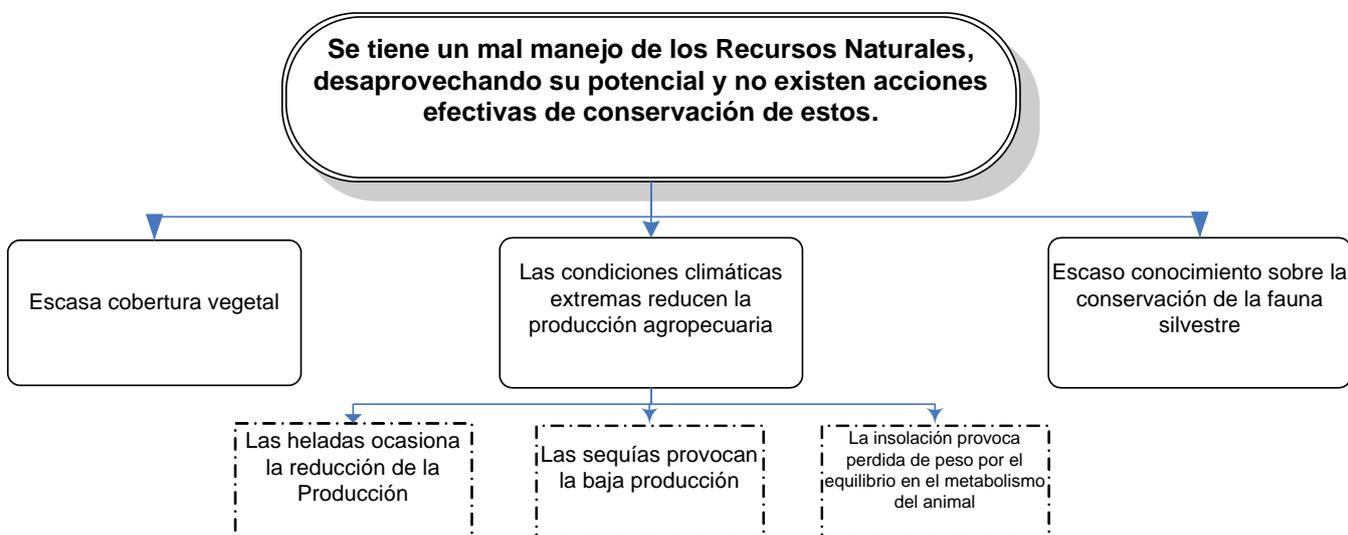


Gráfico 2. Árbol de Problemas de Desarrollo Humano

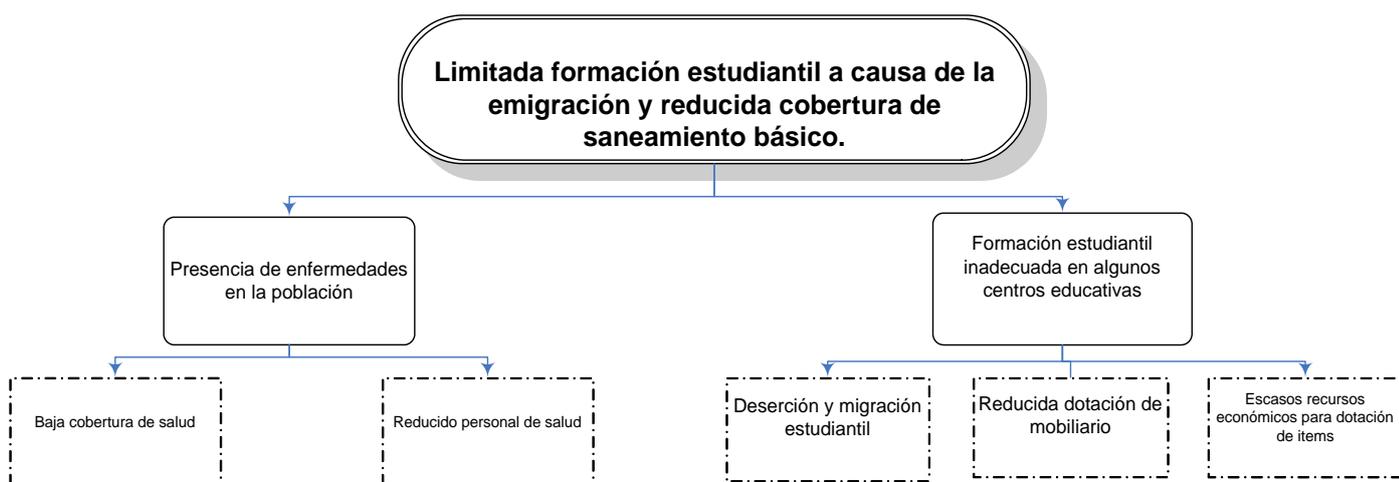


Gráfico 3. Árbol de Problemas Económico Productivo

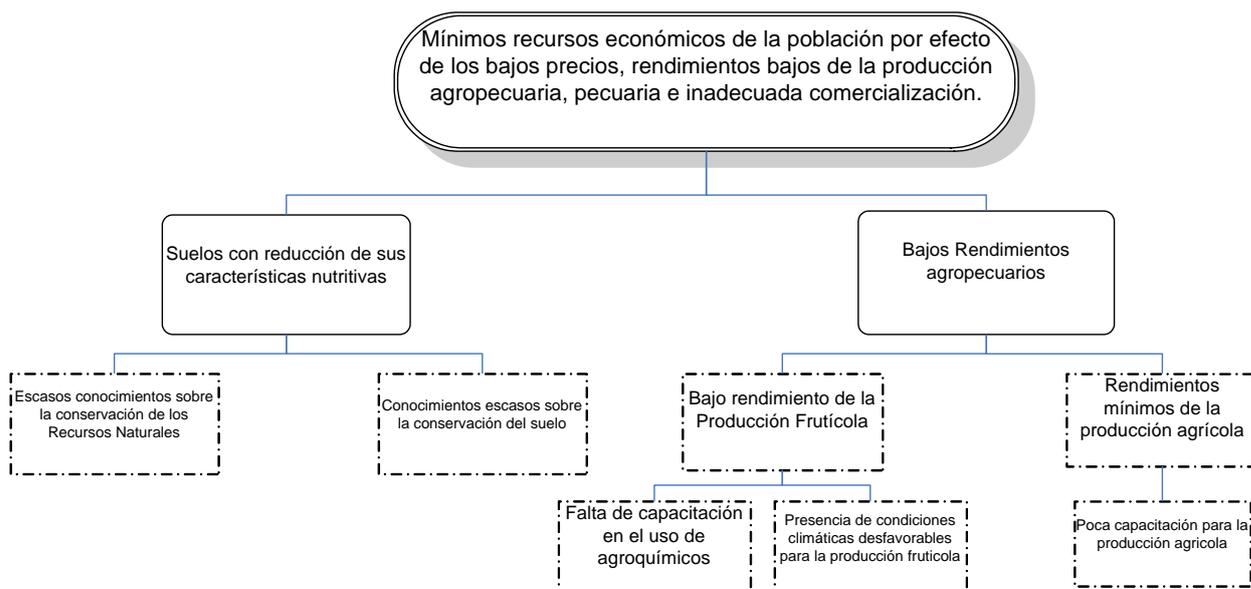
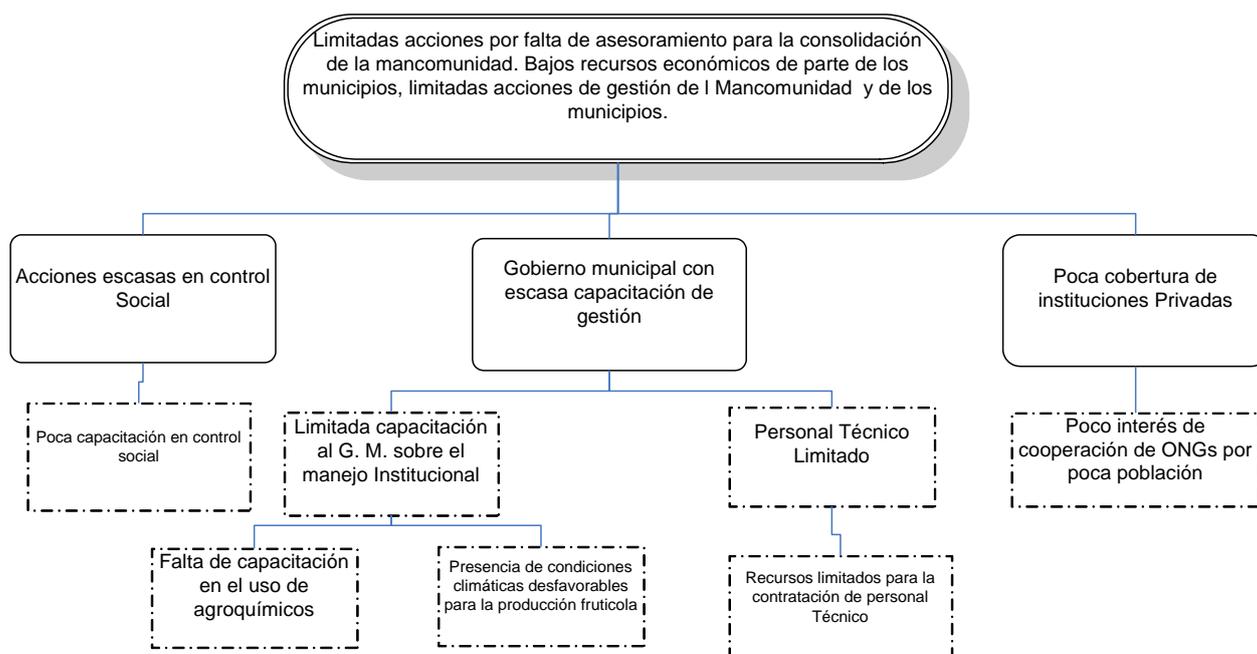


Gráfico 4. Problemática organizativo institucional



2. MARCO ESTRATÉGICO

Los municipios de la Mancomunidad de la Provincia Loayza, se encuentran en la norma del Plan Nacional de Desarrollo y se enmarca en los principios generales de desarrollo sostenible que sustentan en cuatro estrategias nacionales:

- Estrategia económica: Bolivia Productiva, basada en los sectores que conforman la matriz productiva y los que coadyuvan a su funcionamiento.
- Estrategia sociocomunitaria: Bolivia Digna, incluye los sectores distribuidores de factores y medios de producción y servicios sociales.

- Estrategia de relacionamiento internacional: Bolivia Soberana, comprende las relaciones económicas, políticas y culturales e incluye a los sectores vinculados con el comercio e intercambio de bienes, servicios y capitales.
- Estrategia del poder social: Bolivia Democrática, comprende a los sectores que promoverán el poder social territorializado. La estabilidad macroeconómica del país y la nueva gestión institucional estatal son los instrumentos que coadyuvarán a la implementación de las estrategias.

El despliegue de la matriz productiva está conformado por dos sectores: el estratégico generador de excedentes y el de empleo e ingresos. De manera transversal, están los sectores de apoyo como la infraestructura para la producción y los servicios productivos.

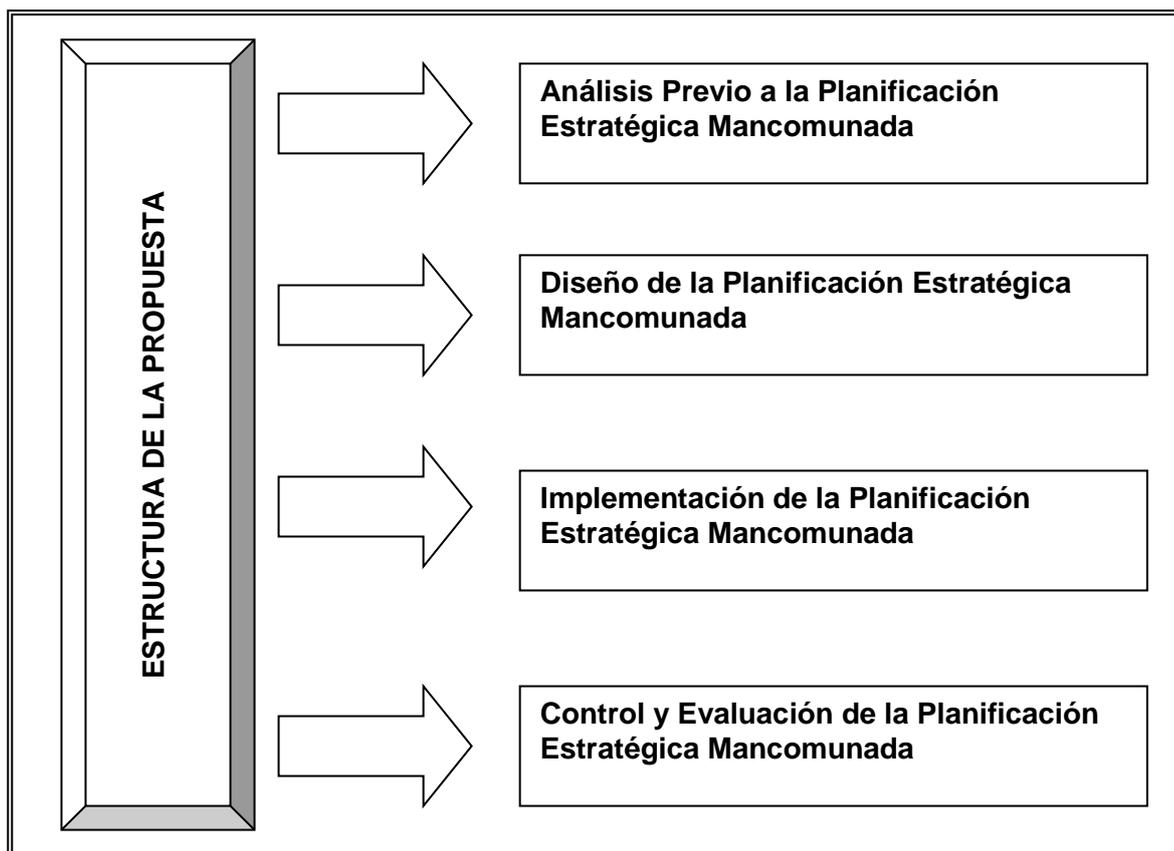
Los recursos naturales presentan externalidades positivas que generan por su existencia ingresos y desarrollo si son aprovechados de manera sostenible. El plan aplicará políticas públicas que permitan generar un equilibrio entre los ingresos privados y los beneficios percibidos por las comunidades rurales, indígenas y originarias.

La mancomunidad de la provincia Loayza debe enfrentar los siguientes desafíos:

Materializar, mediante el plan de Desarrollo Nacional, la atención a las prioridades indicadas anteriormente, aplicando lineamiento de estrategia y política que orientan las acciones de desarrollo, así como reglas de asignación y utilización de recursos que co-financian, desde la nación, la inversión pública a nivel regional y local.

Responder en forma concreta y directa a la demanda local, priorizada en función de una clara visión de la Mancomunidad de la Provincia Loayza y apropiada estrategia de desarrollo, coherente con los lineamientos nacionales, tomando en cuenta la relativamente limitada disponibilidad de recursos financieros, que obligan a atender selectivamente requerimientos locales que impliquen beneficios colectivos tangibles.

3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA



La propuesta está conformada básicamente por cuatro etapas:

- ✓ Análisis Previo a la Planificación Estratégica
- ✓ Diseño de la Planificación Estratégica
- ✓ Implementación de la Planificación Estratégica.
- ✓ Control y Evaluación de la Planificación Estratégica

La primera etapa está estructurada por el análisis necesario para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto a nivel interno como a nivel externo, para de esta forma determinar el ámbito en el cual se desarrollará la Planificación Estratégica para la Mancomunidad.

La siguiente etapa, es el diseño, comprende la fase en la cual se presenta la estructura de la Planificación Estratégica, la cual estará diseñada para servir de herramienta a la Mancomunidad de la Provincia Loayza, para que se pueda aprovechar de mejor forma las ventajas comparativas en cuanto a los Recursos Naturales que posee la Mancomunidad, logrando un desarrollo económico,

buscando producción alternativa y la equidad social además de la preservación de estos recursos.

La tercera etapa de Implementación, que será ejecutada por la Mancomunidad, la cual adecuará y analizará los ajustes necesarios para que la Planificación Estratégica de los frutos esperados.

La cuarta etapa, comprende el Control y la Evaluación, etapa que deberá ser realizada desde el momento en que se decide implementar la Planificación Estratégica.

3.1 Requerimiento de la Propuesta

Para el desarrollo adecuado de la Propuesta se hace Imprescindible un pensamiento más amplio hacia las alternativas de Desarrollo Económico que posee la región, dejando de lado las formas tradicionales que poco o nada han logrado hacia el mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la Provincia Loayza. Para tal efecto se plantea:

3.1.1 Visión.- Como se pudo evidenciar en las entrevistas hechas a los representantes ejecutivos de los municipios y al presidente de la Mancomunidad, la mancomunidad no tiene una visión consolidada, desaprovechando de esta forma una alternativa de desarrollo sostenible de la región. Es por esta razón que la primera acción a llevar a cabo, es la de determinar y concienciar a los habitantes, acerca de los beneficios, atributos y potencialidades de sus Recursos Naturales.

Por este motivo, se propone la Siguiete Visión:

“Mancomunidad de Municipios Provincia Loayza, Institución sin fines de lucro, fortalece la vinculación productiva, educativa, caminera, turística y la capacidad técnica administrativa de los Municipios concertantes, donde se genera el desarrollo integral de sus habitantes, a través de las interrelaciones socioeconómicas - políticas y culturales”.

4. ANÁLISIS PREVIO A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta fase consta de dos partes las cuales son:

- ✓ *Análisis Interno*
- ✓ *Análisis Externo*

De acuerdo, al análisis FODA realizado, en este punto se desarrolla una serie de puntos que deben ser considerados e implementados en la medida de las posibilidades, como primera etapa en el desarrollo e implementación de la propuesta.

4.1 Análisis Interno

En el cual se debe analizar:

- ✓ La situación actual de la Mancomunidad.
- ✓ La concientización interna, de las ventajas que conlleva preservación y uso de los Recurso Naturales.
- ✓ La actual planificación, e introducir el uso racional de los Recurso Naturales como una de las prioridades para acceder a un desarrollo económico y para la generación de recursos propios dentro la Mancomunidad.

4.2 Análisis Externo

Dentro el análisis externo se deben analizar los siguientes puntos:

- ✓ Situación actual de la demanda de los productos de la mancomunidad (Estudio de Mercado)
- ✓ Situación de la oferta de productos al Mercado.
- ✓ Contactarse con organismos internacionales que promuevan la preservación de los recursos Naturales y ayuden la búsqueda de nuevos mercados para productos Naturales (Frutícolas, ganaderos y minerales).

5. DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El diseño de la Panificación Estratégica, está compuesta por los siguientes elementos:

- ✓ Elementos de la Panificación Estratégica.
- ✓ Ámbito de la Panificación Estratégica
- ✓ Destino de la Panificación Estratégica
- ✓ Forma de Panificación Estratégica
- ✓ Amplitud de la Panificación Estratégica

- ✓ Control y Evaluación de la Panificación Estratégica

5.1 Elementos de la Panificación Estratégica

Como se explica en el Marco Teórico del Presente Trabajo, los Elementos de la Panificación Estratégica son: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Políticas, Reglas, Planes, Programas y Presupuesto.

5.1.1 Misión.- La misión que se propone para la Mancomunidad es la Siguiente:

“Promover el potenciamiento económico de los Municipios concertantes en la Mancomunidad Loayza, para el Desarrollo Integral de la Provincia, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los pobladores”.

5.1.2 Objetivos de la Planificación Estratégica

Los cuales se clasifican en: General y específicos.

5.1.2.1 Objetivo General

Considerando que el objetivo general es la situación que se desea obtener al final del periodo de ejecución del plan estratégico, mediante la aplicación de políticas, los programas, proyectos, acciones y recursos previstos en el mismo.

De acuerdo con el análisis realizado, se determina que el objetivo general es:

“Generar recursos propios que vayan en beneficio de los habitantes de los municipios que integran la mancomunidad, mejorando su condición de vida, en base a Programas y Proyectos Concurrentes dirigidos al aprovechamiento y explotación racional de los Recursos Naturales, y una sólida capacitación en el manejo de los recursos Naturales a los gobiernos municipales y habitantes de la mancomunidad”

5.1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos Específicos para alcanzar el objetivo del Plan Estratégico son:

a) Objetivo específico: Físico - Natural

De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que el objetivo específico para el aspecto Físico Natural es:

“Incentivar la gestión eficiente de los recursos naturales praderas nativas y agua, además implementar un programa de capacitación en el manejo de los recursos naturales enfocada al mejoramiento e la producción frutícola y uso de suelos, dirigida a los habitantes y gobiernos municipales de los cinco municipios”

b) Objetivo específico: Desarrollo humano

De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que el objetivo específico para el Desarrollo Humano es:

“Mejorar el nivel de vida de los Habitantes de la Provincia Loayza”

c) Objetivo específico: Económico - Productivo

De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que el objetivo específico para el aspecto Económico - Productivo es:

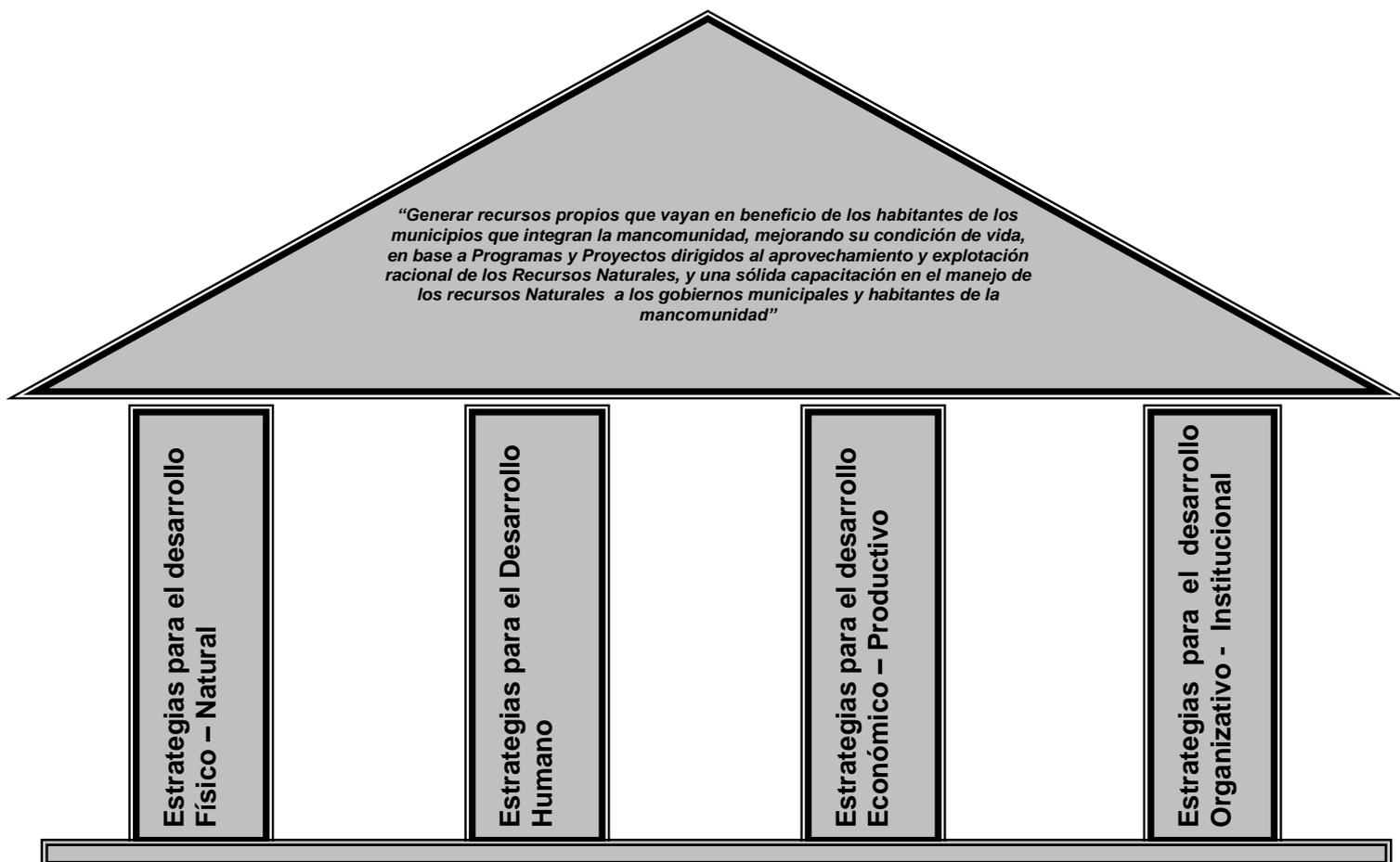
“Incrementar y mejorar las condiciones de producción y comercialización frutícola, para mejorar los ingresos económicos e implementar Programas y Proyectos dirigidos al desarrollo productivo, aprovechamiento de los recursos naturales, diseño de sistemas de riego y a la Búsqueda de mercados”

d) Objetivos específicos: Organizativo - Institucional

De acuerdo al análisis realizado, se ha determinado que el objetivo específico para el aspecto Organizativo - Institucional es:

“Fortalecer la capacidad de la gestión de los municipios mancomunados a través de la coordinación de todos los actores que conforman la mancomunidad”

6. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO



Para la determinación de las estrategias se ha tomado los objetivos específicos a partir del cual se ha elaborado la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades (FODA) para cada aspecto:

6.1 Estrategias para el desarrollo Físico – Natural

Para determinar las estrategias de este aspecto se elaboró la matriz FODA la cual se describe a continuación:

Cuadro 1. Matriz FODA para el desarrollo Físico – Natural

Objetivo: “Incentivar la gestión eficiente de los recursos naturales praderas nativas y agua, además implementar un programa de capacitación en el manejo de los recursos naturales enfocada al mejoramiento e la producción frutícola y uso de suelos, dirigida a los habitantes y gobiernos municipales de los cinco municipios”	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • En la Mancomunidad se tiene una gran diversidad de Fauna y Flora. • Se cuenta con algunas fuentes de agua para implementación de diversos proyectos. • Existencia de variedad de especies forestales. • Presencia de una gran variedad de 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuentan con instituciones privadas a nivel departamental y nacional interesadas en el financiamiento de proyectos. • Recursos provenientes del HIPC y la coparticipación con los cuales se pueden realizar proyectos medioambientales.

minerales.	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento del FPS para proyectos medioambientales.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe poca capacitación y asistencia técnica, con relación al uso racional de los Recursos Naturales. Se tiene animales silvestres que compiten con los domésticos en cuanto al forraje nativo. Presencia de erosión debido al viento, al agua y el pastoreo de ganado. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos económicos limitados que impiden una mayor realización de proyectos.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas.

De lo anteriormente mencionado se ha determinado las siguientes acciones:

- ✓ Implementación de normas para la conservación de los recursos Naturales.
- ✓ Implementación de proyectos de conservación de suelos.
- ✓ Implementación de proyectos referentes a la difusión de normas de la gestión ambiental y el uso de los recursos Naturales.
- ✓ Implementación de proyectos de capacitación en sistemas de riego y conservación de recurso Hídricos

6.2 Estrategias para el Desarrollo humano

Para determinar las estrategias de este aspecto se elaboró la matriz FODA la cual se describe a continuación:

Cuadro 2. Matriz FODA para el Desarrollo humano

Objetivo: Mejorar el nivel de vida de los Habitantes de la Provincia Loayza	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Se cuentan con instituciones que apoyan económicamente al sector de educación. Se tiene el interés en la implementación de proyectos para el mejoramiento, construcción y equipamiento en el aspecto educativo. Se tiene el apoyo permanente de los Gobiernos Municipales en cuanto a la educación. Se cuenta con interés en mejorar la atención en salud. En la mayoría de los municipios se cuenta con medios de transporte diario de pasajeros. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Se tienen recursos económicos provenientes de la coparticipación tributaria, HIPC, FPS, FNDR y otros, para implementar proyectos de salud, educación y saneamiento Básico.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con alcantarillado en centros poblados. No se cuenta con fuentes de agua para implementar proyectos de agua potable. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad del personal de salud y educación de salud y educación. Recursos económicos limitados. Exigencia de financiadores a tener un

<ul style="list-style-type: none"> • Las vías de comunicación son deficientes. • Existe migración de jóvenes a la ciudad. • Municipios con poca población, lo que evita mayores ítems en salud. • Pocas fuentes de Trabajo. • Bajos sueldos a profesores. 	<p>límite de población para la implementación de proyectos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas.

De lo anteriormente mencionado se ha determinado las siguientes acciones:

- ✓ Realizar el mejoramiento y construcción de infraestructura educativa y su equipamiento.
- ✓ Implementar proyectos de saneamiento básico (alcantarillado).
- ✓ Mejorar las condiciones del servicio de transporte.
- ✓ Implementar procesos de capacitación a juntas escolares.

6.3 Estrategias para el desarrollo Económico – Productivo

Para determinar las estrategias de este aspecto se elaboró la matriz FODA la cual se describe a continuación:

Cuadro 3. Matriz FODA para el desarrollo Económico – Productivo

<p>Objetivo: “Incrementar y mejorar las condiciones de producción y comercialización frutícola, para mejorar los ingresos económicos e implementar Programas y Proyectos dirigidos al desarrollo productivo, aprovechamiento de los recursos naturales, diseño de sistemas de riego y a la Búsqueda de mercados”</p>	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La población del Municipio Mancomunado, tienen conocimientos sólidos en la producción Frutícola y agrícola. • Se tiene tradición en la realización de trabajo a nivel comunal. • Se tienen suelos con topografía adecuada para la producción frutícola. • Se tiene interés en la implementación de proyectos agropecuarios. • Existencia de un clima y suelo aptos. • Existencia de lugares de clima templado, aguas termales y árboles frutales • Existencia de bosques de eucalipto y pino • Experiencia en la crianza de camélidos • Abundancia de buenos suelos. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados de las ciudades de la paz y el alto • Existe apoyo internacional para la producción de fruticultura • Pobladores de las ciudades de La Paz y el alto que requieren áreas de recreación • Posibilidad de extraer eucaliptos y otros • Los precios de los minerales se están elevando • Mercado internacional
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta articulación con las regiones más pobladas del departamento • Infraestructura vial deficiente • Falta de asistencia técnica en manejo de suelos falta de riego en suelos productivos • Falta de conocimiento técnico para la búsqueda de mercados 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que productos de otras regiones y países sustituyan la producción de la región en los mercados paceño y alteño • Reducción de la población por migración a otras regiones o países • Baja capacidad de la población de la región para insertarse en la economía departamental,

<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en la producción sostenible de camélidos 	<p>nacional y mundial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de producción agrícola con bajos precios y calidad de productos • Que otros países se posicionen en la venta de productos frutícolas
--	--

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas.

De lo anteriormente mencionado se ha determinado las siguientes acciones:

- ✓ Implementar proyectos de apoyo a la producción frutícola y agrícola.
- ✓ Implementar programas de capacitación en la producción agropecuaria como ser la papa.
- ✓ Fomentar la creación de asociaciones de productores de frutas y hortalizas.
- ✓ Implementar sistemas de riego en las diferentes comunidades de los municipios que conforman la mancomunidad.
- ✓ Implementación del mejoramiento de caminos vecinales.
- ✓ Captar financiamiento de diferentes instituciones privadas.
- ✓ Utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos provenientes de la coparticipación tributaria.

6.4 Estrategias para el desarrollo Organizativo - Institucional

Para determinar las estrategias de este aspecto se elaboró la matriz FODA la cual se describe a continuación:

Cuadro 4. Matriz FODA para el desarrollo Organizativo - Institucional

<p>Objetivo: “Fortalecer la capacidad de la gestión de los municipios mancomunados a través de la coordinación de todos los actores que conforman la mancomunidad”</p>	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de organizaciones sindicales a nivel de Sección Municipal y comunidad. • Comité de vigilancia constituida en la sección municipal. • Presencia de instituciones Públicas. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con cooperación económica para la implementación de proyectos de capacitación a los Gobiernos Municipales y otros sectores sociales.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca población para encarar proyectos. • Poco personal técnico de los gobiernos municipales. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo limitado de proyectos de instituciones financieras. • Solicitud de contraparte por parte de las entidades de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y encuestas.

De lo anteriormente mencionado se ha determinado las siguientes acciones:

- ✓ Tomar acciones para mejorar la capacidad de coordinación de organizaciones funcionales, instituciones públicas y privadas.

- ✓ Implementación de proyectos de capacitación y asistencia técnica a los Gobiernos Municipales, Comités de Vigilancia y otros.
- ✓ Establecer firmas de convenios con instituciones privadas y públicas, para que se implementen proyectos en la mancomunidad.

7. POLÍTICAS

Las políticas expresan los caminos más eficientes y efectivos que hay que seguir para lograr y alcanzar la situación futura. Es en este sentido que la elaboración de las políticas para el Plan Estratégico Mancomunado de la Mancomunidad de la Provincia Loayza se tiene como base:

- ✓ La implementación de acciones destinadas a mejorar la producción agrícola y frutícola mediante los cuales se incrementarán los ingresos económicos de la población de la Mancomunidad.
- ✓ Impulsar acciones de mejoramiento de la producción de cultivos andinos como la papa.
- ✓ Tomar acciones que logren la participación de todos los actores sociales de los municipios que conforman la mancomunidad, tanto para la búsqueda de proyectos, la ejecución de estos y el seguimiento y control.
- ✓ Impulsar la producción de productos competitivos, para la venta en el mercado interno y externo.
- ✓ Promover acciones de asistencia técnica y apoyo a organizaciones económicas y funcionales de los Municipios que conforman la Mancomunidad.
- ✓ Promover la creación de empleos, mediante la implementación de Proyectos.

Considerando que la política es un proceso y un curso de acción que involucra a todo un conjunto completo de decidores y operadores, y que se expresa en un comportamiento intencional y planeado.

7.1 Política Nacional que se articula en el Ámbito

El Plan Nacional de Desarrollo corresponde a los lineamientos estratégicos, por lo tanto, no incluye la totalidad de los proyectos que serán ejecutados el próximo quinquenio (algunos de ellos requieren ser validados territorialmente para su inclusión en la programación).

El Plan está estructurado en seis apartados:

- ✓ El primero da cuenta de la nueva concepción del desarrollo boliviano, del país que nos proponemos construir y de la estrategia para conseguirlo.
- ✓ El segundo apartado está referido a Bolivia Democrática, enfocado a la construcción del poder social territorializado.
- ✓ El tercer apartado corresponde a Bolivia Digna: contiene la propuesta de desarrollo social e implica la re-significación de la concepción de la protección social con la incorporación de activos y el acceso sin restricción a los servicios sociales.
- ✓ El cuarto apartado, Bolivia Productiva, tiene el propósito de puntualizar la conformación de la matriz productiva integrada por la transformación de los recursos naturales en los sectores estratégicos –en los cuales interviene el Estado como productor – y la revolución de la producción diversificada e integrada, basada en el trabajo y el conocimiento en los sectores generadores de empleo e ingresos; complementados por la vinculación y articulación productiva de las comunicaciones y el transporte, además de los servicios de financiamiento e innovación tecnológica.
- ✓ El quinto apartado, Bolivia Soberana, es complementario al anterior, pues está referido al cambio en la orientación de las relaciones internacionales y las relaciones económicas externas, en concordancia con los cambios previstos en los sectores productivos.
- ✓ El último apartado está referido a los elementos determinantes de la sostenibilidad macroeconómica y sus proyecciones, los cuales inciden en las condiciones institucionales y políticas de largo plazo.

7.2 Política Departamental que articula en el Ámbito

Enmarcada en el Plan Nacional De Desarrollo (PND) y con el mismo objetivo se encuentra el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) del Departamento de La Paz, donde se plantea la visión construida en las regiones: **“El Departamento de La Paz líder, unido, eje del desarrollo, vinculado en su diversidad y con igualdad de oportunidades, con miras al proceso de autonomías departamentales”**.

Dada las características geográficas del departamento y en función del logro de esta visión se ha segmentado, por razones metodológicas, en **7 grandes regiones**. La región metropolitana manufacturera articuladora y receptora del turismo e integradora nacional, la amazonia agroindustrial y turismo ecológico

aprovechamiento forestal y minería, con posibles reservas de gas y petróleo los valles interandinos región productora de frutas, forestal energética y minera y camélidos en valles norte, el altiplano norte y lacustre región turística artesanal productora lechera, piscícola y agrícola y finalmente el altiplano sur, articuladora del comercio internacional productora de camélidos ovinos quinua y atractivos turísticos naturales.

Para alcanzar esta visión, el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de La Paz, **está centrado en 8 grandes ejes** y los pilares que la sostienen son:

DIGNIDAD

- Luz Para Todos
- Agua Y Saneamiento Básico
- Riego Y Suelos
- Seguridad Ciudadana

PRODUCCION

- Desarrollo Agropecuario Ecológico Y Convencional
- Mecanización Del Agro
- Transformación Tecnológica
- Desarrollo Industrial Para La Exportación
- Parque Industrial Mercados Campesinos
- Exploración Explotación E Industrialización de Minerales
- Programa Intensivo De Empleo
- Consejo Regional De Desarrollo
- Comunidades En Acción
- Educación Para La Producción

INTEGRACION

- Sistema Caminero
- Desarrollo Integral Departamental
- Plan Soberanía

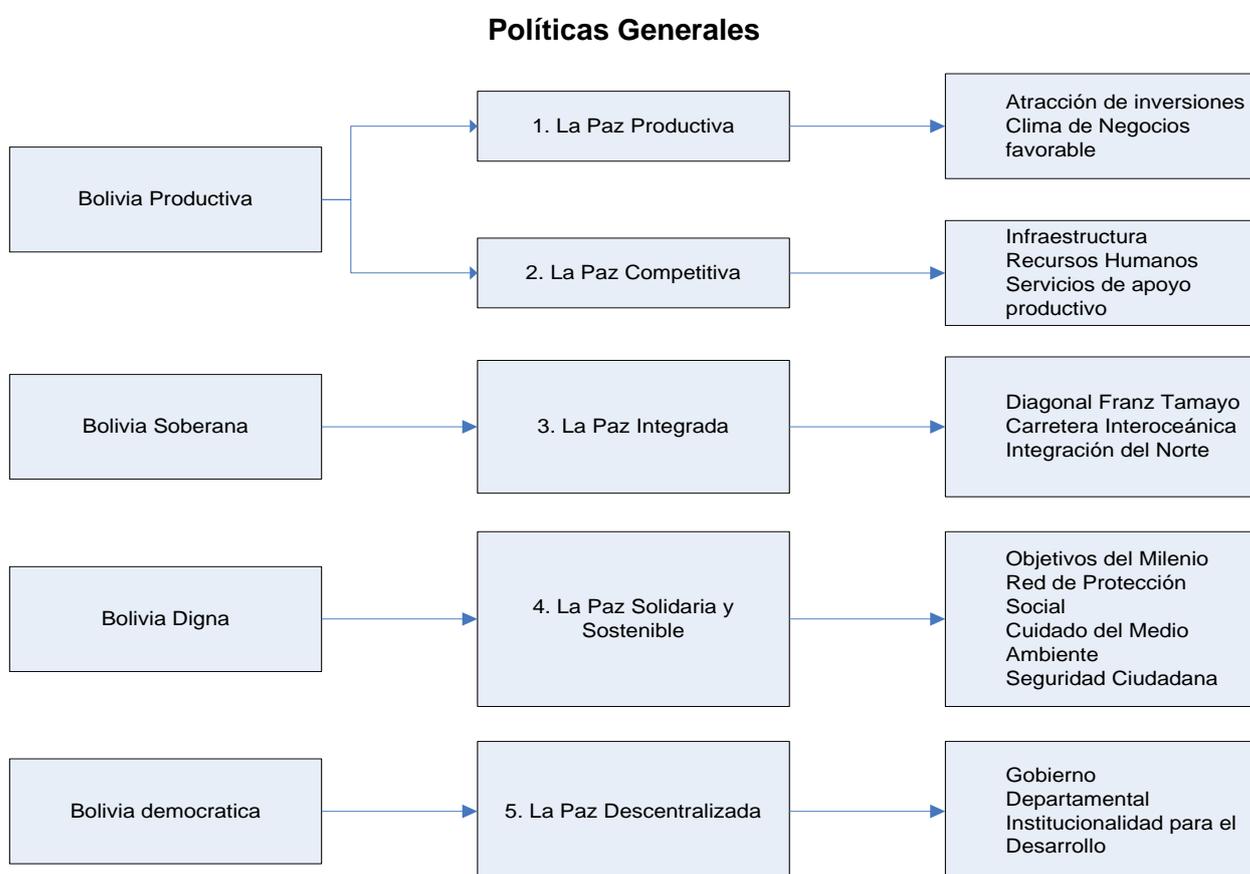
EQUIDAD

- Alfabetización Informática
- Escuelas Participativas
- Bachillerato Técnico

- Institutos Autogestionarios
- Municipios Saludables
- Promoción Del Deporte
- Red Prefectural De Protección Social

AMBIENTE SANO

- Desarrollo Territorial Y Medio Ambiente Y Ecología
- Manejo De Cuencas
- Relleno Sanitario Mancomunado
- Áreas Protegidas
- Huertos Escolares
- Reforestación



7.3 Política Físico - Natural

Dentro las políticas Físico – Naturales, es importante implementar normas de conservación de los recursos Naturales y medio ambiente.

La implementación de sistemas de riego, es importante para el aprovechamiento de los recursos Naturales que tiene la Mancomunidad.

La concientización respecto a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, en centros educativos y a la población en general, mediante la divulgación de los problemas que provoca su degradación y el bienestar que otorga este recurso si es bien aprovechado. Debe ser una norma de la Mancomunidad.

En resumen, las políticas a nivel Físico – Natural de la Mancomunidad de La Provincia Loayza son:

- ✓ Implementación de normas de conservación de los recursos Naturales.
- ✓ Inventariación cuantitativa y cualitativa de los recursos naturales renovables y no renovables.
- ✓ Difusión de normas de la gestión ambiental y del uso de los recursos naturales.
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad operativa de la gestión ambiental departamental y municipal.

7.4 Política para el Desarrollo Humano

En cuanto a las políticas Socio – Culturales, estas deben incidir fundamentalmente en el aspecto de la salud y educación, saneamiento básico y agua potable, sin descuidar los demás aspectos.

En cuanto a la salud debe tomarse como políticas la atención primaria en salud, la implementación de información y asistencia a la planificación familiar, la aplicación de normas de saneamiento a nivel Mancomunidad.

La normativa vigente configura las líneas de acción emergentes de las políticas nacionales en materia de atención de la salud, las cuales deben ser cumplidas por los respectivos gobiernos Municipales que integran la Mancomunidad (Ley de Participación Popular N° 1551 D. R. 23813, Ley de Descentralización Administrativa N° 1654 y Decreto Reglamentario N° 24447(1996) de la ley de Participación Popular y Descentralización Administrativa (Reglamento Complementario).

En resumen, las políticas a nivel Socio – Culturales para la mancomunidad de la Provincia Loayza son:

- ✓ Atención primaria en salud.
- ✓ Implementación de información y asistencia en planificación Familiar.
- ✓ Aplicación de normas de saneamiento Básico a nivel Mancomunidad.
- ✓ Ampliación de la cobertura y mejoramiento de la calidad de atención de los servicios de Salud.
- ✓ Mejora e incremento de la infraestructura y cobertura de los servicios de Educación.
- ✓ Difusión y Preservación de la cultura.

7.5 Política Económico – Productivo

El impulsar y dinamizar la economía de la Mancomunidad es fundamental para el Desarrollo Regional. Se debe implementar acciones de promoción que permitan promover el desarrollo económico.

Para la implementación de la promoción económica se debe viabilizar las inversiones privadas a través del establecimiento de servicios complementarios a las mismas, realización de inversiones privadas que apalancan inversiones a través de la complementación de inversiones privadas con recurso Públicos.

Un factor importante para el desarrollo, en el ámbito comunal es canalizar las iniciativas de producción entorno a organizaciones o asociaciones de producciones, para lo cual es importante mejorar las condiciones de producción mediante la construcción de infraestructura productiva y la asistencia técnica.

En el ámbito Mancomunado a nivel general, es de importancia la generación de capitales económicos, este proceso puede ser implementado mediante inversión económica proveniente del exterior, la generación de capitales solidificando las asociaciones de productores.

En resumen, las políticas Económicas – Productivas son:

- ✓ Implementación de acciones de promoción económica
- ✓ Implementación de asistencia técnica y capacitación en el manejo de los recursos Naturales
- ✓ Creación y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas en la Mancomunidad.

- ✓ Construcción y mejoramiento de carreteras con otras secciones municipales e intercomunales.
- ✓ Programación de la inversión en infraestructura productiva.
- ✓ Apoyo y fomento a la promoción comercial de la producción competitiva.
- ✓ Instalación de infraestructura de apoyo a la comercialización.
- ✓ Búsqueda de mercados nacionales y extranjeros.

7.6 Política Organizativa - Institucional

Dentro del marco del desarrollo institucional se tiene la aplicación de los lineamientos de la Descentralización, la cual esta inmersa en el Plan Nacional de Desarrollo (PND 2006 - 2010) la cual presenta uno de los aparatos denominados Bolivia democrática, que suministran criterios para definir políticas de Desarrollo Institucional en el Ámbito municipal que se definen de la siguiente manera:

- ✓ **Institucionalidad:** La Ley 1178 define que gobierno Municipal, con capacidad gerencial en el manejo administrativo, capacidad de gestión y ejecución en lo planificado, que pueda encarar los retos emergentes del proceso de desarrollo, y asumir con eficiencia las nuevas funciones delegadas por la Estrategia Boliviana de Reducción a la Pobreza.
- ✓ **Gobernabilidad:** Indica que se debe promover la Gestión Pública Participativa e Intercultural, fortaleciendo la participación de la comunidad y el ejercicio del control social sobre la gestión pública y la rendición de cuentas de las autoridades.

En el ámbito Mancomunado se debe incidir en el cumplimiento de las leyes que emanan de la Planificación Participativa, en relación con las obras y proyectos a implementarse por los gobiernos municipales que conforman esta mancomunidad; estas deben ser aprobadas y supervisadas tanto en su ejecución física como financiera mediante el control social.

En resumen, las políticas a nivel Organizativo – Institucional para la Mancomunidad de la Provincia Loayza son:

- Implementar acciones para que los gobiernos municipales de la Mancomunidad tengan la capacidad gerencial en el manejo administrativo.

- Implementar acciones para que los gobiernos municipales de la Mancomunidad tengan la capacidad de gestión y ejecución de lo planificado y puedan encarar los retos emergentes del proceso de desarrollo.
- Implementar acciones de capacitación y asistencia técnica para que los gobiernos municipales puedan asumir con eficiencia las funciones delegadas por los Cinco municipios de la Mancomunidad.
- Promover la Participación de la sociedad en su conjunto y en todos sus estamentos, para que se tenga un democracia participativa.
- Impulso a la articulación de la Mancomunidad, Gobierno Central y Prefectura.
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Mancomunidad de la Provincia Loayza.
- Apoyo a la Participación de las organizaciones de la sociedad civil de los Municipios que conforman la Mancomunidad, en las decisiones de política y de gestión.

8. PROCEDIMIENTO

La planificación Estratégica se puede adecuar a cualquier situación que presente oportunidad de mejor aprovechamiento a la situación actual.

El procedimiento que se plantea tiene el objetivo de hacer eficiente la Planificación Estratégica buscando efectividad y mejor aprovechamiento de las Fortalezas y Oportunidades que se presentan en el ambiente interno como externo, y de esta manera minimizar las debilidades y amenazas. El procedimiento que se tendrá que llevar a cabo es el siguiente:

- ✓ Determinar el Objetivo Principal de la actividad a realizarse en la Mancomunidad de la Provincia Loayza.
- ✓ Determinar de oportunidades y amenazas del Ambiente externo con el cual se relaciona la mancomunidad y los recursos Naturales.
- ✓ Determinar de las Fortalezas y Debilidades del ambiente interno de la Mancomunidad.
- ✓ Analizar la información obtenida del ambiente interno y externo, determinando el campo de acción en el cual se puede desarrollar el objetivo.
- ✓ Desarrollar múltiples estrategias para la consecución del Objetivo.

- ✓ Analizar y evaluar las estrategias establecidas,
- ✓ Seleccionar la estrategia que mas se adecue al campo de acción para la determinación del objetivo.
- ✓ Implementar la Estrategia.
- ✓ Evaluar y controlar.
- ✓ Retroalimentar.

8.1 Reglas

Las reglas que se presentan a continuación tienen que tener un curso de acción hacia toda la estructura de la Mancomunidad de la Provincia Loayza, para una administración eficiente.

Las leyes y programas de desarrollo, tienen que ser de conocimiento pleno de toda la estructura de la Mancomunidad ya que vienen de un:

8.1.1 Ambiente Externo

- Ley Participación Popular
- Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley General del Medio Ambiente
- Ley SAFCO
- Programas Generales de Desarrollo Económico y Social
- Programas de estrategia Regional.

8.1.2 Ambiente interno

- Manual de Funciones, estableciendo las obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la Mancomunidad.
- Un reglamento interno donde se establezcan derechos, obligaciones y sanciones de los miembros de la Mancomunidad.
- Un sistema de correspondencia interno donde se de a conocer las decisiones del ejecutivo a los miembros de la Mancomunidad.

9. PLANES

Con el objetivo de delimitar la propuesta, se proponen algunos planes o líneas de acciones generales, fundamentales para desarrollar la Planificación Estratégica de la Mancomunidad.

9.1 Planes para el Desarrollo Físico – Natural

- ✓ Plan para el aprovechamiento Racional de los recursos Naturales frutícolas.

9.2 Planes para el Desarrollo Humano

- ✓ Plan para desarrollar la equidad social.

9.3 Planes para el Desarrollo Económico – Productivo

- ✓ Plan de producción frutícola enfocada en la producción del Durazno.
- ✓ Plan de captación de recursos económicos para el desarrollo y uso racional de los recursos naturales de la mancomunidad.
- ✓ Plan para desarrollar alianzas estratégicas.
- ✓ Plan para el desarrollo de infraestructura y equipamiento necesario para desarrollar las actividades Agrícolas, frutícolas y Mineros de la Mancomunidad.

9.4 Planes para el Desarrollo Organizativo – Institucional

- ✓ Plan de desarrollo de estrategias de Mercadotecnia para buscar e identificar mercados en los cuales pueden ser comercializados los productos de la región.
- ✓ Plan para la capacitación del directorio de la mancomunidad y a los pobladores de los Municipios.

10. PROGRAMAS

A través de los cuales se pondrán en marcha los Planes.

a) Plan para el aprovechamiento Racional de los recursos Naturales frutícolas.

- ✓ Programa para el cuidado y preservación de los recursos Naturales.
- ✓ Programa para el mejoramiento de las potencialidades productivas de la región.
- ✓ Programa de concientización que refleje la importancia de la preservación y conservación de los Recursos Naturales y el medio ambiente.
- ✓ Programa para la organización de talleres orientados al aprovechamiento Recursos Naturales.

- ✓ Programa para la organización de talleres orientados a la conservación de Recursos Naturales y medio ambiente.

b) Plan para desarrollar la equidad social.

- ✓ Programa para la creación de nuevas fuentes de empleo en el desarrollo de actividades relacionadas con la producción Frutícola, agrícola y minera.
- ✓ Programa para incentivar el desarrollo de actividades folklóricas propias del lugar.
- ✓ Programa de participación social activa en los Municipios de la Provincia Loayza para transmitirlos a la mancomunidad.

c) Plan de producción frutícola enfocada en la producción del Durazno

- ✓ Programa para la producción de durazno.
- ✓ Programa de incremento de la producción del Durazno en los cinco municipios de la Mancomunidad.

d) Plan de captación de recursos económicos para el desarrollo y uso racional de los recursos naturales de la mancomunidad.

- ✓ Programa para determinar la inversión necesaria dirigida al desarrollo de infraestructura de la mancomunidad.
- ✓ Programa para consolidar relaciones con organizaciones internacionales para el logro de financiamiento.
- ✓ Programa para obtener el apoyo de organizaciones nacionales que apoyen el uso y conservación de los Recursos Naturales.
- ✓ Programa para incentivar la producción Frutícola.
- ✓ Programa para incentivar la producción Agrícola.
- ✓ Programa de incentivo al desarrollo de equipamiento necesario para el desarrollo del aprovechamiento de los recursos Naturales.

e) Plan para desarrollar alianzas estratégicas.

- ✓ Programa para identificar mercados Nacionales y extranjeros dispuestos a comercializar los productos de la Región.
- ✓ Programa de negociación con los mercados interesados para el establecimiento de requisitos de una alianza estratégica.
- ✓ Programa para el desarrollo y cumplimiento de los acuerdos.

f) Plan para el desarrollo de infraestructura y equipamiento necesario para desarrollar las actividades Agrícolas, frutícolas y Mineros de la Mancomunidad.

- ✓ Programa para establecer sistemas de riego, para un mejor aprovechamiento de aguas en la mancomunidad.
- ✓ Programa para adecuarse a los requerimientos esenciales para ingresar a la oferta nacional.
- ✓ Programa para determinar y realizar la infraestructura indispensable para el aprovechamiento de los recursos Naturales.
- ✓ Programa de coordinación con el Gobierno Central para el mantenimiento de la infraestructura caminera.
- ✓ Programa de coordinación con el Gobierno Central para la culminación de la electrificación en las comunidades de los municipios.
- ✓ Programa para desarrollar la tecnología necesaria en la Mancomunidad.
- ✓ Programa para motivar la inversión privada.

g) Plan de desarrollo de estrategias de Mercadotecnia para buscar e identificar mercados en los cuales pueden ser comercializados los productos de la región.

- ✓ Programa de capacitación en Mercadotecnia, dirigida a los miembros del directorio de la Mancomunidad.
- ✓ Programa para la determinación de mercados objetivo.
- ✓ Programa de promoción, para dar a conocer los productos de la Mancomunidad.

h) Plan para la capacitación del directorio de la mancomunidad y a los pobladores de los Municipios.

- ✓ Programa para la identificación de falencias en la formación de los miembros del directorio de la mancomunidad y de los funcionarios de los Municipios que integran ésta.
- ✓ Programa de capacitación sobre las leyes que regulan la actividad de la mancomunidad.
- ✓ Programa de capacitación sobre temas relacionados con el desarrollo Productivo.

- ✓ Programa de capacitación sobre temas relacionados con desarrollo sostenible.
- ✓ Programa de capacitación de los técnicos de los municipios en concordancia con la mancomunidad.
- ✓ Programa de concientización dirigida a los pobladores, para dar a conocer las ventajas de los Recursos Naturales que posee la Provincia Loayza.
- ✓ Programa de capacitación en temas relacionados con el control social.

11. DESTINO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El destino de la planificación estratégica desarrollada en la propuesta, esta dirigida básicamente a captar y satisfacer necesidades de los pobladores de la Mancomunidad.

11.1 Forma de Planificación Estratégica

El desarrollo de la Planificación Estratégica planteada, consta de dos etapas, que se describen a continuación:

11.1.1 Planificación Imperativa

La planificación imperativa se desarrollara en una primera etapa, la misma que será llevada a acabo por el directorio de la Mancomunidad y los Gobiernos Municipales de Luribay, Sapahaqui, Yaco Malla y Cairoma.

11.1.2 Planificación Mixta

La planificación Mixta se desarrollara en una segunda etapa, en la cual interviene el sector privado y la Prefectura del Departamento de La Paz.

En esta etapa se pueden desarrollar con mayor amplitud las alianzas estratégicas con la Prefectura, mercados Locales, Nacionales e Internacionales.

12. AMPLITUD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica desarrollada, tienen la siguiente amplitud en el tiempo: Corto Plazo, Mediano Plazo y Largo Plazo.

12.1 Corto Plazo

Los Planes que se pretenden desarrollar en el Corto Plazo son los siguientes:

- ✓ Plan para el desarrollo de infraestructura y equipamiento necesario para desarrollar las actividades Agrícolas, frutícolas y Mineros de la Mancomunidad.
- ✓ Plan para el aprovechamiento Racional de los recursos Naturales
- ✓ Plan para desarrollar la equidad social
- ✓ Plan de producción frutícola enfocada en la producción del Durazno.
- ✓ Plan de captación de recursos económicos para el desarrollo y uso racional de los recursos naturales de la mancomunidad.
- ✓ Plan para la capacitación del personal de la mancomunidad y de los Municipios.

12.2 Mediano Plazo

- ✓ Plan de Marketing para dar a conocer y buscar mercados en los cuales pueden ser comercializados los productos de la región.
- ✓ Plan para desarrollar alianzas estratégicas

12.3 Largo Plazo

Básicamente es la implementación total de la Planificación estratégica en la mancomunidad esperando que los resultados de esta sean el desarrollo Físico - Natural, Socio - Cultural, Económico - Productivo y Organizativa - Institucional, todo en busca de mejorar el nivel de vida de los habitantes de la Provincia Loayza.

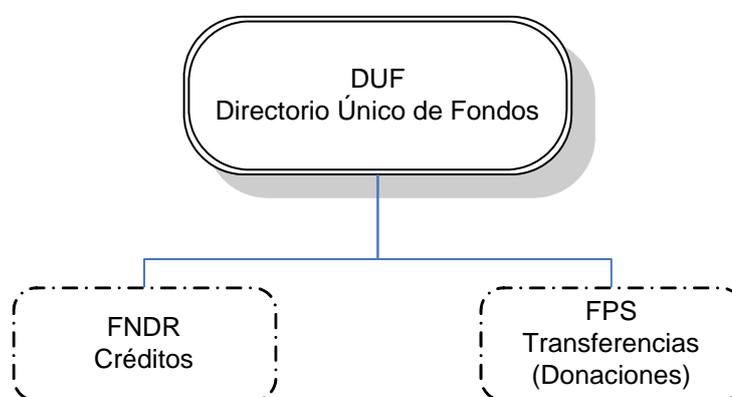
13. PRESUPUESTO

13.1 Recursos de los Municipios que conforman la Mancomunidad

Los recursos económicos de los Gobiernos municipales que conforman la mancomunidad, provienen de los recursos de coparticipación tributaria conforme a la ley de Participación Popular en el capítulo 20 de Capítulo único del Título III y en pequeña escala de los ingresos Propios.

Con el objetivo de hacer mas transparente, equitativa y eficiente la inversión pública ejecutada a través de los Fondos de Inversión y Desarrollo y dar un mejor servicio se ha llevado a cambios y transformaciones que modifican sus políticas, estructura y formas de operación.

Se constituye el Directorio Único de Fondos (DUF), con el propósito de coordinar, normar, fiscalizar y definir políticas institucionales de los Fondos de Inversión y Desarrollo. A fin de dar mayor transparencia a las acciones y decisiones y permitir una participación activa de los representantes y actores locales, la conformación del DUF se abrirá a representantes municipales y de la Sociedad Civil. De esta manera el Directorio Único de Fondos, para administrar de mejor manera los recursos de la Cooperación Internacional (recursos distintos a los del alivio de deuda conocidos como HIPC) ha definido la necesidad de contar con dos Instrumentos: El Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS) para el manejo de transferencias no reembolsables (Donaciones) y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para administrar los créditos.



El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), se transforma en un fondo dedicado exclusivamente a otorgar créditos para la ejecución de proyectos y programas de inversión en Municipios y Prefecturas.

Se constituye el Fondo Nacional de Inversión Productiva y Social (FPS), en sustitución del Fondo de Inversión Social (FIS) y el Fondo de Desarrollo Campesino (FDC), para el financiamiento de inversiones de carácter municipal, mediante transferencias no reembolsables (donaciones) en sectores definidos como prioritarios en el diálogo nacional 200. El FIS y el FDC ingresan en un periodo de liquidación.

13.2 El Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS): Transferencias no reembolsables a municipios

El FPS tiene como misión, el contribuir a la implementación de las acciones destinadas a la reducción de la pobreza y estimular el desarrollo institucional

municipal mediante el cofinanciamiento de inversiones y servicios de competencia municipal, a través de transferencias no reembolsables (Donaciones).

Buscando Transparencia y equidad, la asignación de recursos se efectuará utilizando la fórmula determinada por la ley del Dialogo que adopta las conclusiones alcanzadas en el Dialogo Nacional 2000.

30% del total de recursos se distribuye en partes iguales entre los nueve departamentos y al interior de cada departamento, entre los respectivos municipios de acuerdo con la población recalculada.

70% se distribuye entre todos los municipios del país de acuerdo con la población recalculada.

Forma de recalcular la Población:

El mapa de pobreza de Bolivia, elaborado en base a los datos del Censo Nacional de Población, clasifica a la población en cinco categorías:

- ✓ Con necesidades básicas satisfechas
- ✓ En umbral de pobreza
- ✓ Pobres moderados
- ✓ Pobres Indigentes
- ✓ Pobres Marginales

De acuerdo al anteproyecto de la ley del Dialogo Nacional 2000, la distribución de los recursos se realizará observando los criterios de la pobreza.

A los efectos de establecer el porcentaje de los recursos que le corresponde a cada Gobierno Municipal, se recalcula la población del Municipio de acuerdo con la siguiente fórmula.

Población Recalculada = (Población A)*(-1)+(Población B)*(0)+(población C)*(1)+(Población D)*(2) + (Población E)*(3)

DONDE:

Población recalculada = Población del municipio, recalculada en función de sus índices de pobreza.

Población A = Número de habitantes del municipio que corresponden a la categoría de la población con necesidades básicas Satisfechas.

Población B = Número de habitantes del municipio que corresponden a la categoría de la población en el umbral de Pobreza.

Población C = Número de habitantes del municipio que corresponden a la categoría de la población de pobres Moderados.

Población D = Número de habitantes del municipio que corresponden a la categoría de la población de pobres Indigentes.

Población E = Número de habitantes del municipio que corresponden a la categoría de la población de pobres Marginales.

A partir de la ley del Dialogo 2000, los Gobiernos Municipales reciben ingresos por el FPS, cuya estrategia es apoyar a los proyectos productivos de los municipios del País.

Cuadro 5. Población Recalculada De la Provincia Loayza

Municipio	no pobres		Pobres			TOTAL
	Necesidades Básicas Satisfechas	Umbral de Pobreza	pobreza moderada	indigencia	Marginalidad	
Luribay	-33	0	4.493	7.898	378	12.736
Sapahaqui	-9	0	3.556	15.774	360	19.681
Yaco	-2	0	500	13.312	1.884	15.694
Malla	0	0	549	5.888	672	7.109
Cairoma	-10	0	4.728	11.754	609	17.081
TOTAL población	-54	0	13.826	54.626	3.903	72.301

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del INE

13.3 Ingresos del Alivio a la Pobreza (HIPC)

Se tienen los siguientes ingresos de los recursos del alivio a la Deuda Externa, que son los recursos que el estado dejara de pagar por efecto de la condonación de la deuda externa a que acceda el país en el marco de la iniciativa internacional de alivio a la Deuda para Países Pobres Altamente endeudados Reforzada, se constituirán en recursos especiales para la reducción de la pobreza, los cuales sólo podrán utilizarse de acuerdo con las disposiciones establecidas en la ley del Dialogo Nacional.

13.4 El Fondo Nacional de Desarrollo regional (FNDR): Crédito a municipios y prefecturas

Otro recurso que pueden acceder los Gobiernos Municipales el que da el FNDR, el cual es otorgado como crédito, la misión de esta entidad es el de contribuir al desarrollo local y regional, financiando a través de operaciones de crédito, proyectos y programas de Desarrollo Institucional comprendidos en las competencias de Prefecturas y Municipios, desarrollando el mercado de crédito subnacional.

Las actividades elegibles, a ser financiadas, son todas aquellas de competencia municipal y Prefectural:

- ✓ Proyectos de inversión y preinversión
- ✓ Proyectos de Fortalecimiento Institucional

Los límites máximos y mínimos de financiamiento por proyecto, serán los siguientes:

Cuadro 6. Límites Máximos y Mínimos de financiamiento por proyecto del FNDR

Concepto	Máximo	Mínimo (en \$us)
Inversiones	100% capacidad de endeudamiento	5.000
Preinversiones	20% capacidad de endeudamiento	5.000
Fortalecimiento Institucional	100% capacidad de endeudamiento	5.000

Fuente: Publicación de la Dirección Única de Fondos (DUF) agosto 2001

Estos recursos son sujetos de crédito proveniente de sus ingresos propios, de la coparticipación tributaria, regalías o de recursos de alivio a la deuda (HIPC). Este porcentaje es diferenciado a partir del Mapa de pobreza, beneficiando a los municipios más pobres. La Tasa de interés será única durante el periodo de vigencia de los préstamos y será fijada al inicio de cada crédito, aplicándose el promedio ponderado de la tasa pasiva efectiva de la banca nacional para operaciones en dólares de los Estados Unidos de Norte América, calculada por el Banco Central de Bolivia para el semestre anterior sobre depósitos a seis meses y publicada en boletines autorizados.

13.5 Ingresos Propios

Los ingresos propios pueden ser ingresos municipales extraordinarios pueden ser: "Dividiendo, intereses o participaciones en empresas de todo género, ingresos financieros de préstamo y operaciones de crédito, alquileres y

ganancias por la venta de bienes municipales, donaciones y legados en favor de la municipalidad, subvenciones, transferencias o aportes especiales, productos por la compensación por daños a la propiedad municipal, productos de los empréstitos y operaciones a disposiciones municipales.

Los ingresos por impuestos tributarios son:

- ✓ Impuesto a la propiedad de bienes Inmuebles
- ✓ Impuesto a la Propiedad de vehículos automotores
- ✓ Patentes municipales.

Otros Ingresos:

- ✓ Venta de servicios Hospitalarios
- ✓ Adquisición de pliegos
- ✓ Otros Ingresos

13.6 Ingresos Municipales por Coparticipación Tributaria

Los ingreso por coparticipación tributaria es producto de la Ley de Participación Popular que en su artículo 20, Título III, transfiere los recursos de Coparticipación provenientes de los ingresos nacionales a favor de los municipios, de acuerdo al número de habitantes de cada municipio y de los datos obtenidos en el Censo Nacional de Población y Vivienda (INE) efectuado el año 2002 y que sirve como referencia sobre la población.

Son ingresos municipales:

- ✓ El impuesto a la Renta Presunta de Propietarios de bienes que Comprende²²:
 - El impuesto a la propiedad rural (IRPPB).
 - El impuesto a los inmuebles urbanos (IRPPB).
 - El impuesto sobre vehículos automotores, motonaves y aeronaves (IRPPB).

²² NOTA: Conforme a lo dispuesto por la Ley N° 1606 actualmente se denominan Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles y vehículos automotores, creándose también el impuesto Municipal a las Transferencias de Inmuebles y vehículos. (Ver Ley N° 1606)

- ✓ Las patentes e impuestos establecidos por Ordenanza Municipal de conformidad a lo previsto por la Constitución Política del Estado.

13.7 Otros ingresos (embajadas, ONG's)

La asignación de recursos por la coparticipación tributaria, HIPC, FSP y el FNDR (crédito), son insuficientes para realizar la ejecución de proyectos de acuerdo a la demanda de las diferentes OTB's y las necesidades de los municipios.

13.8 Seguro Universal Materno Infantil SUMI

De acuerdo a la ley Nª 2426 del 21 de Noviembre de 2002, se crea el Seguro Universal Materno Infantil cual esta destinada a otorgar prestaciones de salud con carácter universal, integral y gratuito a las mujeres embarazadas hasta los seis meses después del parto y los niños y niñas menores de seis años.

El financiamiento del Seguro Universal Materno infantil (SUMI), esta compuesto por el 10% de los recursos de Coparticipación Tributaria municipal, para el financiamiento de insumos, servicios no personales y medicamentos esenciales y hasta el 10% de los recursos de la Cuenta Especial Dialogo 2000, para el financiamiento de insumos, servicios no personales y medicamentos esenciales del SUMI.

14. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

Con la Formulación del Plan Estratégico Mancomunado, para su efectiva ejecución, la mancomunidad de la Provincia Loayza, tendrá la responsabilidad política, técnica y económica de la ejecución del Plan Estratégico Mancomunado, asumiendo las funciones de dirigir, conducir y gestionar el desarrollo de forma sostenible.

Se debe considerar la coordinación de las acciones de todos los actores sociales e institucionales de los municipios que conforman la Mancomunidad, para efectivizar la ejecución del plan Estratégico, motivo por el cual es imprescindible la conformación de una instancia de Coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. Para tal efecto se puede organizar un consejo de implementación del Plan Estratégico, el cual tendrá los siguientes objetivos:

- ✓ Efectivizar la ejecución de programas, proyectos y actividades priorizadas en el Plan de estrategias Mancomunado para el quinquenio 2007 – 2012.
- ✓ Coordinar con las instituciones de desarrollo para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de los programas.
- ✓ Colaborar en la búsqueda de financiamiento para los distintos programas que se priorizaron en el presente Plan Estratégico.
- ✓ Coordinar actividades con el comité de vigilancia para realizar el seguimiento de las actividades planteadas en el presente Plan Estratégico.

La mancomunidad de la Provincia Loayza con su respectivo Directorio, será el directo responsable de la ejecución del Plan Estratégico Mancomunado y el ente principal en la coordinación entre los demás actores del desarrollo, ella es la encargada para establecer una comunicación continua y abierta en la realización de las actividades con las Organizaciones Territoriales de Base (OTB's), Comités de Vigilancia (CV), Centrales Agrarias e Instituciones de Desarrollo.

14.1 Propuesta para el mejoramiento Frutícola

El mercado nacional es ocupado por la producción de frutas de importación, por lo que Bolivia invierte en la compra de frutas alrededor de 40 á 60 millones de Dólares.

Según un estudio realizado por el municipio de Cairoma, existen las condiciones para la producción frutícola con suelos aptos, fuentes de agua y cultivos de frutales, el cultivo de frutas se lo realiza de manera tradicional con variedades criollas de bajo rendimiento, ausencia de mano de obra calificada. Deficiente manejo de las labores culturales, falta de capacitación e introducción de variedades, la total falta de asistencia técnica. La contaminación con plagas y enfermedades en las plantas, que no dan oportunidad de desarrollo y maduración de la fruta, afectando de esta manera a la baja producción frutícola traducida en menores ingresos familiares²³.

Con la propuesta del presente plan se pretende realizar el mejoramiento de la Producción Frutícola, para apoyar a los fruti cultores del Valle, con la

²³ Plan de Desarrollo Municipal 2006, Honorable Gobierno Municipal de Cairoma

perspectiva de producir en su etapa inicial el Durazno como producto estratégico de Calidad dentro de la Mancomunidad.

La presente propuesta pretende lograr la implantación de huertas nuevas con cultivos de Durazno; la recuperación de huertas tradicionales, la realización del manejo integrado de plagas de manera dirigida, optimizando los recursos naturales de la Zona (Planta-Suelo-agua-manejo); la transferencia de tecnologías validadas a través de intercambio de conocimientos entre fruticultores; prácticas culturales sobre el manejo de lo frutales realizados mediante cursos y talleres con prácticas directas, se capacitará con técnicos especializados en fruticultura: la zona es apta, además, para la introducción de variedades de mayor rendimiento, por lo que se introducirían otras especies adaptables a la zona para realizar la renovación de los cultivos, y la comercialización que es uno de los problemas que atraviesa el productor.

15. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Para el logro de los objetivos se han identificado las posibles fuentes de financiamientos externos e internos.

La búsqueda de Financiamiento por parte de la Mancomunidad será llegar a las instituciones u organismos públicos y privados para créditos, donaciones o prestaciones económicas, las cuales pueden ser:

A nivel Nacional:

- ✓ Fondos de coparticipación Tributaria
- ✓ Fondos del HIPC (Alivio a la Pobreza)
- ✓ Fondo de Inversión Productiva Social (FPS)
- ✓ Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)
- ✓ Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)
- ✓ Servicio de Fortalecimiento Municipal y Comunitario SED FMC de la prefectura de La Paz.
- ✓ Organizaciones no gubernamentales.

A nivel Internacional:

- ✓ Diferentes embajadas.

En tal sentido se propone:

- ✓ Que el directorio de la Mancomunidad coordine con todos los entes financieros para posibilitar la captación de otros recursos para efectivizar los programas del Plan Estratégico Mancomunado.
- ✓ Autoridades de Asociaciones Comunitarias y Comunidades coadyuven en la gestión de recursos de financiamiento ante: ONG's, instituciones locales y organismos de cooperación internacional.
- ✓ Firma de convenios de cooperación institucional.
- ✓ Gestión de créditos
- ✓ Promover la inversión privada en la Mancomunidad.

Los recursos de la Mancomunidad deben distribuirse como fondos de contraparte, es decir la Mancomunidad debe garantizar los fondos de contraparte de acuerdo a la programación quinquenal de proyectos por fuentes de financiamiento. La mancomunidad está obligada necesariamente a firmará acuerdos interinstitucionales con organismos gubernamentales de desarrollo (fondos), para el financiamiento de proyectos en su fase de preinversión e inversión. La mancomunidad podrá firmar acuerdos de financiamientos con organismos internacionales de desarrollo como el BID, Gobiernos extranjeros y otros, pues su estado jurídico de gobierno mancomunado autónomo así lo permite.

La mancomunidad podrá recurrir a entidades privadas de desarrollo y ONG's, para que concurren a la Mancomunidad a objeto de financiar proyectos. Ejecutar los mismos, con la condición que se enmarquen dentro de los objetivos, estrategias y programación quinquenal que se propone en el plan Estratégico Mancomunado.

La Mancomunidad no permitirá de ninguna manera la intromisión de entidades públicas o privadas que no se alineen con el Presente Plan Estratégico, pues ello implicaría la distorsión de los objetivos trazados, la dispersión de esfuerzos técnicos y económicos.

La mancomunidad podrá firmar convenios interinstitucionales con entidades destinadas a la orientación, capacitación, asesoramiento destinado a lograr otras fuentes de financiamiento a escala nacional e internacional.

La Mancomunidad deberá necesariamente enmarcarse a las leyes y normas en vigencia para la adjudicación de proyectos en sus fases de preinversión e inversión de acuerdo a las normas básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (D. S. 23981 del 20 de Marzo de 1995, R. S. 215475 de 20/03/95) y la Ley 1.778 del 20 de Julio de 1990.

La mancomunidad debe programar y ejecutar el Programa Operativo Anual (POA) de acuerdo con el Plan Estratégico Mancomunado, sus objetivos, Estrategias.

Para el logro de los objetivos y la ejecución del Plan Estratégico, se han identificado instituciones financieras que potencialmente pueden contribuir al desarrollo de la Mancomunidad:

15.1 Fondos, ONG's y sus requerimientos para optar el financiamiento de recursos Financieros

15.1.1 El Fondo de Inversión Productiva y Social FPS (Dirección Única de Fondos)

¿Qué programas Apoya?

- ✓ Infraestructura básica: Riego y Drenaje, caminos vecinales, puentes vehiculares y peatonales, mercados, centros de acopio y talleres artesanales, defensivos y atajados, otros de infraestructura básica, silos, industrias, etc.
- ✓ Apoyo a la producción: Extensión agropecuaria, capacitación a extensionistas, manejo de micro cuenca, agroforestería comunal, otros de apoyo a la producción.
- ✓ Fortalecimiento Institucional: A entidades ejecutoras, a comunidad beneficiaria, preinversión.
- ✓ Educación Formal: Establecimientos Fiscales de educación primaria y centros de recursos pedagógicos integrales.
- ✓ Educación no formal: Internados Rurales, capacitación a mujeres, capacitación productiva.
- ✓ Salud: Centros de salud, postas sanitarias.

- ✓ Saneamiento Básico: agua potable, disposición de excretas, desechos sólidos.
- ✓ Apoyo Institucional: a Gobiernos Municipales.

¿Quiénes pueden acceder al financiamiento?

Municipios, OTB's, Instituciones Religiosas, ONG's y otros (Instituciones que deben contar con personería Jurídica y ofrecer recursos financieros como contraparte).

Habitantes rurales asociados en comunidades, grupos productivos con limitado acceso a recursos y servicios, dedicados a actividades agropecuarias.

Costos

Saneamiento Básico	\$us 350.000.-
Manejo de cuencas	\$us 60.000.-
Apoyo a la producción	\$us 30.000.-

En obras Civiles

Fortalecimiento Institucional	\$us 35.000.-
Invitación Directa Hasta	\$us 20.000.-

Licitación Pública a cargo de instituciones solicitantes, con montos económicos entre \$us 20.000.- y \$us 100.000.-

Licitación Pública a cargo de agencias de compras establecidas, con montos económicos entre \$us 100.000.- y \$us 500.000.-

En adquisición de bienes:

Invitación directa, adquisición de bienes por valor hasta \$us 20.000.-

Licitación pública a cargo de la institución solicitante, adquisición de bienes mayores a \$us 20.000.- hasta \$us 100.000.-

Licitación pública a cargo de agencias de compras establecidas, adquisición de bienes mayores a \$us 100.000.-

Garantías

Para entidades Públicas:

Decretos Supremos de Creación

Resolución de designación de su representante o autoridad máxima para entidades privadas.

Estatutos protocolizados en notaria de gobierno.

Poder notariado del representante, R. S. que reconoce la personería Jurídica.

Para alcaldías:

Copia legalizada por notaria de la elección del alcalde.

Copia legalizada de la resolución del consejo que autoricen al alcalde en la gestión del financiamiento.

Para OTB's:

Resolución Prefectural de su personería Jurídica.

Estatutos y reglamentos que presentaron al Concejo Municipal.

Poder del representante Legal

En General:

Boleta Bancaria, 2% del monto del proyecto.

Boleta de cumplimiento de contrato, 10% del monto de contrato.

Boleta de buena inversión por valor de anticipo que entrega el FPS.

Reembolso contra la rendición de cuentas.

Obligaciones del contraparte:

De la comunidad: materiales de construcción, dinero, mano de obra, etc.

De los gobiernos municipales: en dinero efectivo.

De ONG's u otros: en dinero efectivo, recursos institucionales, humanos y materiales.

15.1.2 Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

¿Qué programas y proyectos apoya?

Infraestructura social: Terminales de transporte, mataderos municipales, casas de gobierno municipal, mercados, plazas, parques y áreas recreativas.

Saneamiento Básico: Agua potable, alcantarillado.

Urbanismo: aseo urbano, distribución de gas domiciliarios, canalizaciones, drenaje pluvial, obras de protección, vías urbanas.

Energía: electrificación.

¿Quiénes pueden acceder al financiamiento?

Municipios, OTB's, ONG's y otros (Instituciones que deben contar con personería Jurídica y ofrecer recursos financieros como contraparte), el proyecto debe contar con un respaldo que indique su prioridad y poblaciones mayores a 5.000 habitantes o estar bajo una mancomunidad.

Costos

Para obras civiles:

Invitación Directa hasta \$us 20.000.-

Licitación pública a cargo del solicitante de montos entre \$us 20.000.- hasta \$us 10.000.-

Licitación pública a cargo de agencias de o compras establecidas, mayores a \$us 100.000.- hasta \$us 500.000.-

Para adquisición de bienes:

Invitación directa: Adquisición de bienes por valor hasta \$us 20.000.-

Licitación pública a cargo de la institución solicitante por montos mayores a \$us 20.000.- hasta \$us100.000.-

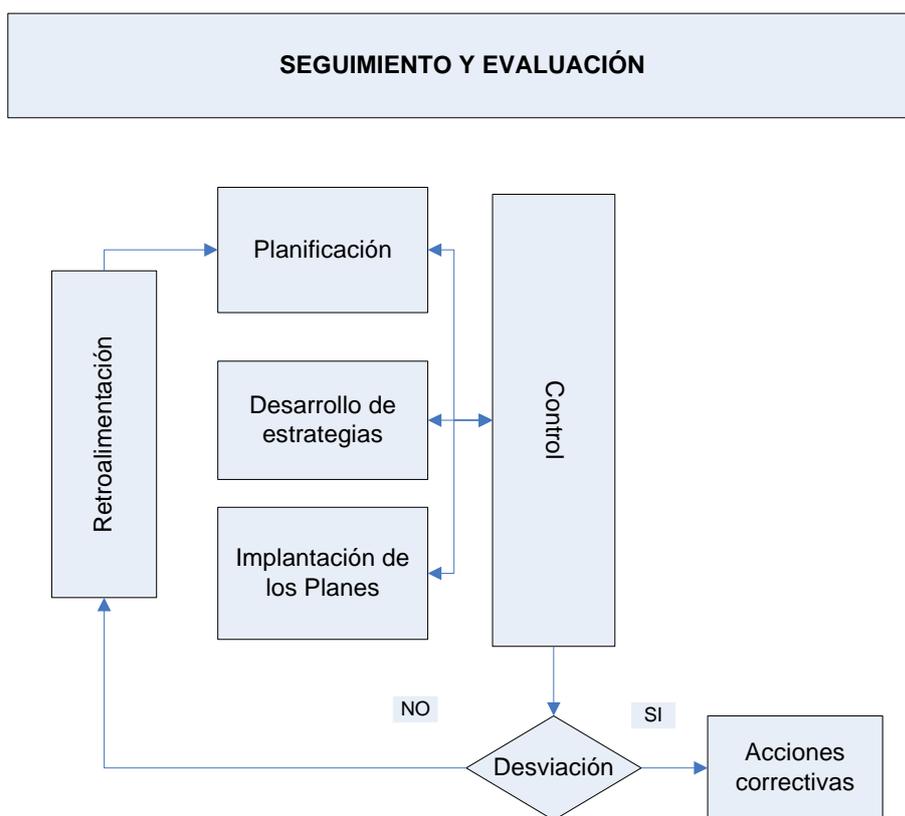
Garantías:

Boleta Bancaria

Boleta de cumplimiento de contrato

Boleta de buena inversión.

16. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



El seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Mancomunado se efectivizará a través de la aplicación correcta del Sistema de Seguimiento y evaluación Municipal (SSEM), el cual debe estar ejecutado por el comité de Vigilancia, por el concejo de desarrollo municipal, las Asociaciones Comunitarias, Comités de Proyectos y Secretarios generales de las comunidades.

El objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación Municipal es el de articular al conjunto de los actores locales de las Secciones Municipales (Gobiernos Municipales, Comités de Vigilancia, Asociaciones Comunitarias y Organizaciones Territoriales de Base) con los niveles departamentales y nacionales en el seguimiento y evaluación de los proyectos contemplados en el plan estratégico Mancomunado.

El seguimiento y evaluación se efectuará con el uso de los instrumentos que está diseñado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, y los Cuadernos del Comité de Vigilancia y las Organizaciones Territoriales de Base (OTB's).

La implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación del proceso de la ejecución del Plan estratégico Mancomunado es necesario que sean aplicados en cada uno de los siguientes Niveles.

Con el objetivo de desarrollar una Planificación Estratégica eficiente y con la menor cantidad de falencias se propone teorías de control, evaluación y acciones correctivas dentro de la Planificación Estratégica, estas son:

16.1 Planificación

Se refiere al objetivo general que persigue la planificación estratégica para el desarrollo de la Mancomunidad en base al aprovechamiento de sus recursos Naturales.

16.2 Desarrollo de estrategias

Se refiere a los lineamientos generales para la consecución del Plan Estratégico.

16.3 Implantación de los Planes

Se refiere a los planes específicos y desarrollo de programas puntuales para la consecución del Plan Estratégico.

16.4 Control

En esta etapa se compran los resultados parciales obtenidos con el Objetivo de la Planificación Estratégica, el control debe presentarse en cada una de las etapas anteriores, en el caso de la mancomunidad debe realizarse según dispongan las leyes.

16.5 Desviación

Es la no concordancia de los resultados con los Objetivos de la Planificación Estratégica.

16.6 Acciones correctivas

Son correcciones necesarias, posibles cambios, implementación o retiro de actividades, para encausar la desviación hacia el objetivo de la Planificación.

16.7 Retroalimentación

Buscando comparar los resultados obtenidos con los objetivos de la Planificación de la planificación Estratégica.

Cabe destacar que la etapa de control y evaluación se puede desarrollar en cualquier etapa dentro de la implementación de la Planificación Estratégica.

El control y evaluación no se limita a los resultados de la Planificación Estratégica global exclusivamente.

Entre las herramientas que se utilizarán para el control y evaluación están:

- ✓ *Informes:* Dirigidos al inmediato superior y/o el directorio de la mancomunidad, detallando los avances que se tienen en la ejecución de su trabajo.
- ✓ *Inspecciones:* realizados por el Directorio de la Mancomunidad o un comité elegido para las inspecciones, es decir, verificar el avance y desarrollo de los planes.
- ✓ *Cronogramas:* Especificando el tiempo en el cual se tiene que desarrollar y terminar los planes, se sugiere para este, el cronograma de GANTT.

17. CONCLUSIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

17.1 Conclusiones Finales

La presente investigación ha llegado a las siguientes conclusiones finales:

- ✓ La Planificación Estratégica, es el instrumento idóneo para que la Unidad de Fortalecimiento Municipal, pueda brindar apoyo a las Mancomunidades, a identificar Planes, Programas y Proyectos Concurrentes.
- ✓ La mancomunidad actualmente cuenta con el Recurso Humano necesario para poder encarar programas y proyectos de desarrollo frutícola.
- ✓ Los habitantes de la mancomunidad no se encuentran debidamente capacitados para poder encarar programas y proyectos para el desarrollo frutícola.
- ✓ El 10.15% de los suelos de la mancomunidad de la Provincia Loayza, son aptos para el uso frutícola, además se pudo determinar que el rendimiento de la producción del durazno en la mancomunidad es de 103.18 Qq/Has., permitiendo a los productores percibir un ingreso neto de Bs. 10.454,50.-,

lo cual demuestra que la mancomunidad de la Provincia Loayza cuenta con un gran potencial Frutícola.

- ✓ Actualmente la mancomunidad no cuenta con un sistema de evaluación y control que permita identificar posibles desviaciones de los objetivos trazados por la mancomunidad.
- ✓ Uno de los mayores problemas que enfrenta la Mancomunidad es la Falta de agua en determinadas épocas del año y de no contar sistemas de riego que permitan aprovechar al máximo sus recursos hídricos, en muchas ocasiones debido a la falta de capacitación de sus habitantes.
- ✓ La erosión que se presenta en la mancomunidad llega a ser uno de los más preocupantes, por que se presenta en gran parte de la Provincia Loayza y hoy en día varias poblaciones corren el riesgo de desaparecer por ésta causa.
- ✓ La mancomunidad cuenta con un gran potencial para encarar proyectos frutícolas como la Producción del Durazno, puesto que factores como: la tierra, el clima y el agua son aptos para la producción de esta fruta.
- ✓ Por otro lado, los productores de frutas de la mancomunidad, atraviesa el problema en el manejo de Agroquímicos y el control de plagas que afectan a la Producción de frutas como el Durazno.
- ✓ La actividad frutícola requiere una gran inversión los tres a cuatro primeros años, y muchos productores se ven limitados a realizar inversiones importantes por que no pueden acceder a créditos acordes a sus condiciones económicas.

18. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

Para la implementación adecuada de la propuesta se tienen las siguientes recomendaciones.

- ✓ Aprovechar al máximo el recurso humano que tiene la mancomunidad, para encarar programas y proyectos.
- ✓ Llevar a cabo programas de capacitación dirigidos a los pobladores de la mancomunidad, para poder encarar programas y proyectos.
- ✓ Llevar a cabo programas y proyectos que permitan incrementar la producción de Durazno.
- ✓ Implementar un sistema de evaluación y control, que permita identificar a tiempo las desviaciones que puedan existir en el logro de objetivos trazados por la Mancomunidad.

- ✓ Llevar a cabo programas de capacitación en manejo de aguas y sistemas de riego, dirigidas a todos lo pobladores de la Mancomunidad.
- ✓ Se debe elaborar lo mas antes posible un Plan de Uso de Suelos, que permita a la Mancomunidad controlar la erosión que se presenta.
- ✓ Se recomienda elaborar un programa de capacitación en el manejo y uso de la tierra y un programa de concientización que permita el cuidado y conservación del clima.
- ✓ Se recomienda llevar a cabo programas de capacitación en el manejo de agroquímicos y control de plagas.
- ✓ Se recomienda buscar financiamiento para dotar de mejor equipamiento a los productores frutícolas de la Mancomunidad.
- ✓ Se debe elaborar un plan que permita que muchos de los pequeños productores puedan acceder a créditos, con respaldo de la mancomunidad, para poder incrementar la producción del Durazno como producto estratégico de la Mancomunidad.

El presente Trabajo de Investigación, utiliza la Planificación Estratégica como instrumento para la consecución del objetivo general.

Bibliografía

- ♣ Harold Koontz, “ADMINISTRACIÓN”, Heinz Weihrich, Ed. Mc Graw Hill Interamericana
- ♣ Philip Kotler, “INTRODUCCIÓN A LA MERCADOTECNIA”, Ed. Mc Graw Hill
- ♣ Peter Drucker, “POLÍTICAS DE NEGOCIOS PAR LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y UNA ADMINISTRACIÓN EN ACCIÓN”, Ed. Mc Graw Hill
- ♣ George A. Steiner, “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER”, Ed. Continental
- ♣ Fernández Guell José Miguel, “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CIUDADES”.
- ♣ Victory Catalina, “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL”.
- ♣ Ezequiel Ander , “INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN”
- ♣ Willam J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walter, “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, Ed. Mc Graw Hill
- ♣ Idalberto Chiavenato, “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”, Ed. Mc Graw Hill
- ♣ Hernandez Roberto – Fernández Carlos – Baptista Pilar, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Ed. Mc Graw Hill
- ♣ IV Encuentro Departamental de Mancomunidades Intermunicipales de La Paz.
- ♣ “ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN, MAPEO Y ANALISIS COMPETITIVO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE FRUTALES DE VALLE”, Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios (MACA)
- ♣ Plan Nacional De Desarrollo Económico y Social
- ♣ Plan de Desarrollo Departamental 2006 – 2010
- ♣ Resolución Suprema N° 216779, Normas Básicas del Sistema Nacional de Planificación.
- ♣ Resolución Suprema N° 216768, Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- ♣ Ley 1654, de Descentralización Administrativa 28/07/95
- ♣ D.S. 24206, Que reglamenta dicha Ley 29/12/95

- ♣ D.S. 24833 Cambia la estructura orgánica y define 04/09/97
Nuevos mecanismos de dicha Ley
- ♣ D.S. 25060, Que modifica la estructura orgánica de 02/06/98
- ♣ D.S. 25410, que derogue al Art.9 del D.S. 25060 10/06/99
- ♣ D.S. 26767, Que modifica parcialmente de D.S. N° 25060 09/08/02
de la Estructura Orgánica de la Prefectura
- ♣ La Ley 1.178 Ley de Administración y Control Gubernamental
- ♣ Ley 1551 de Participación Popular
- ♣ Ley 1654 de Descentralización Administrativa
- ♣ La R.S. 216768 que pone en vigencia las normas básicas del Sistema
Nacional de Inversión pública
- ♣ R.S N° 216779 Que Pone En Vigencia Las Normas Básicas Del Sistema
Nacional De Planificación.