

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLIVAR**

“Estudio de Caso”

FACTORES QUE GENERAN ARTICULACIÓN
La Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz
Un modelo de articulación pública - privada

Nombre de la Maestrante:
Gricel Avila Zegarra

La Paz, Mayo de 2015

Dedicado a:

A mi familia, por su motivación constante y apoyo constante.

A Gustavo, por las interminables discusiones, que permitieron construir argumentos sólidos en el presente trabajo.

En agradecimiento:

Al coordinador de la ADEL La Paz, Sr. Carlos Lima, quien compartió su experiencia y motivación, mismo que se ha plasmado en el estudio de caso.

Prólogo

El proceso de construcción del Estado Plurinacional de Bolivia, muestra que estamos avanzando progresivamente en la eliminación de la pobreza y las disparidades existentes dirigiéndonos al “Vivir Bien”. Sin embargo, todavía resta un largo camino por recorrer, que muestra que debemos darle mayor relevancia a los diferentes elementos que contribuyan al cambio de nuestra matriz productiva, que nos permita generar un desarrollo sostenible.

Para responder a este reto, el nivel nacional está definiendo políticas públicas que los gobiernos departamentales y municipales tienen que implementar en los ámbitos de su competencia, este es un desafío que no siempre es fácil de asumir debido a que los territorios no han desarrollado mecanismos operativos, eficientes e incluyentes para cumplir esta tarea.

Las Agencias de Desarrollo Económico Local, son herramientas que tienen un abordaje integral, y que su punto de partida es la articulación de actores, elemento principal cuando se está hablando de generar desarrollo local.

Esta investigación, hace énfasis en este proceso de articulación, debido a que este elemento es principal cuando se está construyendo estrategias territoriales de desarrollo. La participación activa de todos los actores territoriales es fundamental para generar desarrollo a partir de sus propios recursos. Sin embargo, la articulación de los actores no es un proceso natural, por este motivo, este trabajo se ha centrado en identificar los factores que generan la misma.

Contenido

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	4
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
3.1 Fundamentación del problema.....	7
3.2 Definición del problema.....	8
3.3 Análisis del problema	8
4. HIPÓTESIS.....	10
5. OBJETIVOS.....	10
5.1 Objetivo General	10
5.2 Objetivos Específicos.....	10
6. METODOLOGÍA.....	10
7. ALCANCES	11
7.1 Alcance Sectorial	11
7.2 Alcance Institucional	12
CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO	13
1. ASPECTOS CONCEPTUALES	13
1.1 Una visión integral y evolucionada del desarrollo	13
1.2 El desarrollo endógeno y su renovada visión del territorio.....	14
1.3 El desarrollo local, descripción de sus elementos principales y el abordaje territorial	16
1.4 La gobernanza y la relación con el desarrollo local	20
1.5 Las agencias de desarrollo económico y su capacidad de promover el desarrollo local.....	24
2. Aspectos Históricos	26
2.1 La Evolución de las Agencias de Desarrollo	26
3. Aspectos Legales	26
3.1 El proceso de descentralización y su influencia en el creación de las Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz.....	26
CAPÍTULO 3: MARCO PRÁCTICO	32
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	32
2. UNIVERSO Y MUESTRA	32
2.1 Universo.....	32
2.2 Muestra	33
3. LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LA PAZ	33

3.1	Proceso de implementación de la ADEL.....	33
3.2	Fases en el proceso de implementación de la ADEL.....	35
3.3	Sectores y actores que conforman la ADEL La Paz, principales características y roles.	40
3.4	Determinación del interés e interrelación de la ADEL La Paz y sus socios.....	42
3.5	Determinación de las iniciativas que desarrollan conjuntamente la ADEL La Paz y sus socios.....	44
4.	ANÁLISIS DE LA ADEL LA PAZ, COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL	51
4.1	Análisis de las variables de gobernanza 1,2, 4, 5, 6, 7 y el factor de articulación: interés común de los socios.....	54
4.2	Análisis de las variables de gobernanza 1, 4, 6 y el factor de articulación políticas institucionales similares	55
4.3	Análisis de variables de gobernanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y el factor de articulación: confluencia de recursos	56
4.4	Análisis de variables de gobernanza 1, 3, 4, 5, 6, y factor de articulación liderazgo claro	58
5.	LA INTERRELACIÓN ENTRE LA GOBERNANZA – FACTORES DE ARTICULACIÓN, EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL.....	59
	CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO	60
1.	INSTITUCIONALIDAD	60
2.	CONSOLIDACIÓN DE LA ARTICULACIÓN PÚBLICO - PÚBLICO Y PÚBLICO - PRIVADO.....	61
3.	SOSTENIBILIDAD.....	62
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
1.	CONCLUSIONES.....	64
2.	RECOMENDACIONES.....	65
1.1	Consolidación del proceso de articulación público – público .	65
1.2	Consolidación de la articulación pública – privada.....	67
1.3	Consolidación de la institucionalidad legal.....	69
	Bibliografía.....	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Elementos Inseparables del Desarrollo Local	52
Gráfico 2: Elementos presentes y futuros de la ADEL La Paz.....	63

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables e Indicadores de la Gobernanza	22
Tabla 2: Comparación de objetivos institucionales e interés por participar en la ADEL.....	43
Tabla 3: Resultados del PAT 2013	46
Tabla 4: Universidades Aliadas participantes del PAT.....	47
Tabla 5: Resultados del PAT 2014	47
Tabla 6 Aportes de los Socios para la implementación del CJE	49
Tabla 7 Principales Resultados del CJE	50
Tabla 8: Comparación variables de gobernanza versus factores de articulación.....	53
Tabla 9: Comparación gráfica de las variables de gobernanza versus factores de articulación	54
Tabla 10: Servicios de la ADEL La Paz y confluencia de recursos.....	57

CAPÍTULO 1: MARCO GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de desarrollo económico local territorial requieren de un enclave local que incluya a todos los actores que, de alguna manera, aportan al desarrollo territorial. Esto implica, generar procesos incluyentes y participativos que tienen que ser gestionados por una institucionalidad lo suficientemente flexible para lograr resultados concretos de corto, mediano y largo plazo.

En muchos casos, esta institucionalidad se ha denominado Agencia de Desarrollo Económico Local, que tiene como una de sus principales funciones, la articulación de actores públicos y privados. La misma está orientada a la generación de gobernanza y desarrollo económico local y desembocando en la una construcción colectiva de capital social.

Para que este proceso sea exitoso, es fundamental lograr elevados grados de articulación territorial. Esta investigación se concentra en identificar los factores que facilitan la misma, teniendo presente, que, de no tomarlos en cuenta, la articulación territorial no sería posible. Consecuentemente, afectaría el proceso de desarrollo de un determinado territorio.

2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo económico local ofrece beneficios de largo alcance, pues incorpora procesos en todo el territorio que involucran a sus propios actores. Promueve, además, la concertación y la articulación entre estos actores y se complementa con las actividades gubernamentales orientadas a proveer servicios específicos a una población ubicada en un área geográfica definida.

El desarrollo económico local tiene como finalidad ampliar las esferas gubernamentales, su relación con la sociedad y con el mercado, para alcanzar este objetivo con éxito, es necesario una serie de capacidades y conocimientos especializados que, usualmente, van más allá de las asociadas con los roles tradicionales de los gobiernos locales. Este tipo de transformaciones tienen el potencial de generar cambios sostenibles y positivos en las ciudades, sus empresas y ciudadanos.

Para generar las transformaciones mencionadas se requiere un sistema de desarrollo local con alto grado de articulación entre los sectores públicos, privados, académicos y otros que puedan considerarse relevantes. Requiere, asimismo, un nivel de colaboración vertical y horizontal entre los distintos actores de los referidos sectores, es decir, se necesita de un ámbito que genere gobernanza local. Una herramienta para esta tarea es la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL).

La ADEL genera la articulación de actores, ya que está orientada al abordaje de las principales dificultades que limitan el desarrollo pleno de las actividades económicas. Principalmente, aquellas que permiten en el mediano plazo, la mejora de las condiciones de vida de las personas en su conjunto.

Es en este sentido que el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y un conjunto de instituciones públicas y privadas, decidieron conformar la Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz (ADEL La Paz), como parte de la búsqueda constante de mecanismos que contribuyan a mejorar en desarrollo de sus propias actividades, sabiendo que los esfuerzos individuales no son suficientes. La ADEL La Paz es una herramienta que promueve el desarrollo económico local, a partir de la articulación, facilitación y promoción de las diferentes iniciativas, proyectos y actividades, buscando generar una visión compartida que, en el mediano plazo, mejore el desarrollo integral territorial en sus ámbitos de acción.

En el departamento de La Paz, desde los años noventa, existieron varias iniciativas¹ que han promovido la conformación de una institucionalidad orientada a la articulación y concertación buscando la promoción del desarrollo, con resultados relativos. (GAMLP, 2014) Actualmente ninguno de estos espacios continúa con sus actividades, a diferencia de otras iniciativas, la ADEL, a cuatro años de su conformación, es un espacio que está en proceso de consolidación y es reconocido por sus actores. Por ello, es necesario identificar cuáles son las causas, mecanismos y factores que hacen posible que esta iniciativa, a partir de un liderazgo local con participación activa del sector privado, esté construyendo una visión compartida.

Este estudio de caso pretende identificar los principales factores por los cuales se genera la articulación institucional, además de describir: el proceso de implementación de la ADEL, los actores que intervienen y la interrelación alcanzada y los factores que facilitan el cumplimiento de funciones de la ADEL contribuyen a construir una visión conjunta. En esta lógica identificaremos los intereses de los socios que les hacen participar en la ADEL y los recursos que estos emplean.

Los aspectos estudiados son fundamentales para que se potenciar el desarrollo territorial y hacerlo sostenible a largo plazo, a partir de características endógenas que contribuyen a fortalecer la competitividad y productividad del territorio.

¹ Por mencionar algunas: Dialogo Nacional “Bolivia Productiva”; Consejo Mayor de Desarrollo Económico Social; Delegación Municipal para la Metropolización; Comité de Competitividad, Mancomunidad ALTOPAZ, etc.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 Fundamentación del problema

Los procesos de concertación público – privado se iniciaron en la gestión 2000 a partir del dialogo Nacional “Bolivia Productiva”. Este proceso inicialmente se tornó “asistencialista”, razón por la que no tuvo los resultados esperados. Sin embargo, a partir de la instalación de mesas municipales en el departamento de La Paz, se logró priorizar los sectores productivos, mismos que a la fecha se mantienen.

Posteriormente, en 2005 se instaló el Consejo Mayor de Desarrollo Económico y Social, con la participación de instituciones públicas, privadas, académicas, sociales y cívicas con el objetivo de definir una estrategia de desarrollo del Departamento de La Paz, este espacio produjo como resultado la priorización de alrededor de 22 proyectos departamentales, 9 mesas de trabajo temáticas, además de lograr un importante consenso entre las instituciones locales.

Otro espacio importante en el año 2006 fue la creación de la Delegación Municipal para la Metropolización, que tuvo como brazo operativo a la Dirección de Coordinación Territorial, la misma realizó un trabajo importante de concertación entre los municipios de El Alto, Viacha, Achocalla y Laja, proceso que tuvo como resultado la formulación de proyectos mancomunados, aunque nunca llegaron a concretarse.

Estos espacios de concertación público – privado, con amplia participación, demuestran voluntad de los actores participantes, sin embargo no son suficientes para llegar a concretar acciones. Tampoco logran que los espacios tengan un funcionamiento permanente, en el que sus actores participen sostenidamente, permitiendo generar acciones que en el mediano y largo plazo puedan llevarse a cabo.

Para responder a este problema se ha generado un sistema participativo público – privado institucionalizado que ayuda a la gestión local del desarrollo de manera coherente y organizada. Es un instrumento operativo que ejecuta las estrategias definidas, es la Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz (ADEL La Paz)

3.2 Definición del problema

Para establecer la problemática a estudiarse deben plantearse las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los factores principales para generar articulación de actores en la ADEL, buscando una visión compartida entre los ellos?
- ✓ ¿Qué importancia tiene la participación de los actores en la consolidación de la ADEL y en la construcción de una visión compartida?
- ✓ ¿Cuáles son los intereses, iniciativas e interrelaciones que favorecen el funcionamiento de la ADEL?

3.3 Análisis del problema

En el departamento de La Paz, se ha promovido la conformación de espacios participativos desde los años noventa, a manera general estos tuvieron el propósito de promover el desarrollo del departamento, a través de la articulación de sus participantes, mismos que representaban a distintos segmentos sociales, económicos, culturales, académicos y públicos.

Haciendo un análisis retrospectivo, estos espacios funcionaron mientras tenían un aporte financiero que les sostenía. En la actualidad hay pocos espacios que siguen funcionando y lograron cumplir el propósito para el que fueron creados. Asimismo, podríamos concluir que la causa principal que explica este fenómeno es la participación de sus propios actores.

Al mencionar esta causa nos referimos a que en un primer momento, la participación es amplia y la misma se centra en la identificación de problemas, que pueden ser traducidas en demandas; en un segundo momento, la participación es menor y las demandas no se traducen en propuestas.

Esta situación puede explicarse, en función a las siguientes causas:

- *Roles no definidos.* Los espacios participativos han sido creados en un ámbito departamental de gran magnitud, en donde los temas que se han abordado son amplios, que no se logran definir con claridad el rol de cada participante, es decir, que todos ellos tienen un rol general en la solución del tema abordado, pero, en la práctica ninguno tiene una acción concreta que implique temporalidad, recursos y resultado medible.
- *Intereses propios e individuales.* En muchos casos, estos espacios al ser financiados por alguna entidad, ha sido frecuente que el espacio de articulación responda solo a ese único interés. Inicialmente, esta situación genera poca apropiación del espacio y participación formal, en el mediano tiempo los actores dejan de participar.
- *Deficiente Interrelación.* En estos espacios participan tanto actores públicos como privados, la interacción que se produce entre ambas se ha caracterizado por ser jerárquica o vertical, ya que la opinión del actor público se considera de mayor importancia que la del privado. De la misma manera, los actores privados contribuyen a que esta interrelación sea deficiente al esperar que la solución de la problemática abordada sea únicamente competencia de los actores públicos. Estos problemas en la interrelación provocan que los espacios participativos no lleguen a consolidarse.
- *Falta de Iniciativas concretas.* Estos espacios al ser ámbitos departamentales, no son operativos, donde se llega a una articulación idealista, en la que nunca se llegan a definir iniciativas concretas, transformándose en una articulación pragmática. Esta situación, genera

cansancio entre los actores que no ven cómo contribuye su participación en la solución de sus propias problemáticas.

4. HIPÓTESIS

La articulación de actores en Agencia de Desarrollo Económico Local – La Paz, es resultado de acciones específicas que responden a intereses comunes de las instituciones asociadas, que tiene como fin promover el desarrollo local.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Identificar los principales factores por los cuales se genera articulación de los actores en la Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz (ADEL).

5.2 Objetivos Específicos

- I. Describir el proceso de implementación de la ADEL
- II. Generar un mapeo de actores, para identificar sus roles en la ADEL.
- III. Determinar qué intereses favorecen el funcionamiento de la ADEL.
- IV. Determinar qué interrelaciones favorecen el funcionamiento de la ADEL.
- V. Determinar qué iniciativas favorecen el funcionamiento de la ADEL.

6. METODOLOGÍA

En este estudio se aplica el método empírico de Estudio de Caso, así como un análisis teórico profundo, esta conjunción de abordajes permite realizar una investigación completa, incorporando herramientas provenientes del análisis teórico de los conceptos relevantes para este estudio (desarrollo local y gobernanza) y su vínculo con el concepto de articulación, para ello

se han seleccionado los aportes desarrollados por expertos en la temática; también, se han considerado documentos realizados por instituciones que, desde hace ya varias décadas, vienen trabajando en estos temas.

Luego de realizar un análisis sobre los conceptos y sus posibles aportes a la realidad concreta, se pasa a una confrontación de la teoría con una experiencia concreta de articulación de actores realizada en tres municipios del área metropolitana² del Departamento de La Paz, para esto como se expresa en los objetivos específicos, se describió cómo con el caso seleccionado puede representar una experiencia valiosa de trabajo concreto de articulación para promover el desarrollo económico y la gobernanza local.

Finalmente, el enfoque metodológico general de la investigación se basa en la aplicación de estrategias propias del paradigma cualitativo, según los requerimientos propios para lograr los objetivos de este trabajo. Se busca la combinación de técnicas como el análisis documental y las entrevistas a actores centrales que han participado del proceso, entre otros. Asimismo, se consultan entre otras fuentes primarias, están los documentos e informes del propio proyecto y las entrevistas semiestructuradas a actores que han sido parte del proceso. Entre las fuentes secundarias están los estudios académicos con fundamento empírico o teórico respecto a la problemática, publicaciones de carácter social y económico, publicaciones periódicas especializadas y series estadísticas de organismos internacionales.

7. ALCANCES

7.1 Alcance Sectorial

Esta investigación enfatiza el enfoque desarrollo local y territorial, destacando como elemento principal la gobernanza, mismo que se

² El área metropolitana de La Paz está compuesta por los municipios de La Paz, El Alto, Viacha, Laja, Mecapaca, Achocalla y Palca. Los municipios que forman parte de este Estudio de Caso son: La Paz, Viacha y El Alto.

caracteriza por la articulación de acciones y actores como el mecanismo más eficiente para desarrollar las actividades de impacto.

Para un entendimiento cabal de la investigación se exponen los conceptos de: desarrollo, desarrollo endógeno, desarrollo territorial, desarrollo económico local y gobernanza

7.2 Alcance Institucional

Esta investigación se centra en investigar a la Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz (ADEL La Paz), que tiene como ámbito de acción tres municipios del área metropolitana de La Paz. La ADEL La Paz, está compuesta por 30 socios, entre ellos actores públicos, privados, académicos y de la sociedad civil organizada. Esta iniciativa está liderada por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO

1. ASPECTOS CONCEPTUALES

1.1 Una visión integral y evolucionada del desarrollo

Las agencias de desarrollo económico local son consideradas herramientas operativas que tienen como base la participación activa de las personas que son parte de un territorio. Estas operan en diferentes ámbitos (público, privado, académicos y organizaciones de la sociedad civil organizada) y tienen roles específicos que contribuyen al desarrollo integral de un determinado territorio.

En los diferentes contextos territoriales se ha generado una nueva institucionalidad, ocupada por las agencias de desarrollo, para entender esta evolución se debe comenzar por analizar los procesos de desarrollo en general. En la medida del avance de las nuevas institucionalidades, las teorías que explican estos fenómenos también han evolucionado.

Inicialmente, la reflexión teórica se centraba en el aumento de productividad y los mecanismos que favorecen el progreso y la transformación productiva de las economías; esto es equivalente a crecimiento económico puro y duro, que genera grandes brechas que limitan el desarrollo de las personas.

En este contexto, hay que remitirse a la teoría de Amartya Sen que en su libro *Desarrollo y Libertad* (Sen, 2000) propone que las faltas de libertad, influyen directamente en el desarrollo de las personas. En esta misma línea, Sen distingue cinco tipos de libertades y las que tienen como base las capacidades de los ciudadanos, sus propios derechos a disfrutar de recursos económicos, a recibir todos los servicios públicos, a la confianza en la sociedad en su conjunto, así como también acceso a seguridad protectora. Ahora bien, el cumplimiento de estas libertades exige la participación efectiva de las personas en las decisiones referentes al territorio específico del que forman parte. Por tanto, puede decirse que la falta de alguna de las libertades mencionadas anteriormente podría

interpretarse como la falta de participación efectiva, resultando en el desarrollo deficiente de un determinado territorio; es decir la falta de participación efectiva de los ciudadanos tiene una relación directa con la falta de desarrollo, el reto es buscar la participación efectiva que conduzca al desarrollo de los ciudadanos y al mismo tiempo lleve a procesos de descentralización. Este tipo de procesos han posibilitado la evolución del concepto de desarrollo, mismo que se transforma en la medida que se encuentran soluciones a los problemas de los países, regiones y ciudades.

Por otra parte, la evolución del concepto de desarrollo ha mostrado que este no limita sus acciones al incremento del capital, pues los modelos que sostenían lo contrario mostraron pobres resultados, que acrecentaron las diferencias en la distribución de la renta y provocaron elevados niveles de pobreza, situación que se agravaba en las economías y territorios más retrasados. Por esta razón surgieron nuevas propuestas entre las que se destaca la teoría de crecimiento endógeno (Romer, 1986 - 1994) y (Lucas, 1988). Cuyos exponentes pertenecen a una nueva generación de pensadores.

La teoría del crecimiento endógeno, plantea que la interacción de la inversión de capital (incluyendo el capital humano) genera rendimientos crecientes como consecuencia de la difusión de innovaciones y del conocimiento entre las empresas (redes) y la creación de economías externas.

1.2 El desarrollo endógeno y su renovada visión del territorio

Desde inicios de los años ochenta aparece la teoría del desarrollo endógeno. Como consecuencia de dos líneas de investigación; en la primera surgió un del intento de encontrar una noción de desarrollo que permitiera actuar en favor del desarrollo de las localidades y territorios retrasados (Douglas, 1978) (Friedmann, 1978) (Stöhr, 1981); y en la segunda aparece como consecuencia del análisis de los procesos de desarrollo industrial endógeno en localidades y regiones del sur de Europa

(Vasquez, 1983). La corriente a la que pertenece la teoría del desarrollo endógeno, se fortalece con el descubrimiento de formas más flexibles en la organización territorial de la producción, la incorporación de las redes de empresas y de las redes de actores en el análisis económico de los territorios y el reconocimiento del valor estratégico de los componentes socioculturales e institucionales en los procesos de desarrollo.

La teoría del desarrollo endógeno no solo estudia los mecanismos de acumulación de capital, sino también la relación con la perspectiva territorial; por esta razón se entiende que los mecanismos y fuerzas del desarrollo actúan sinérgicamente y condicionan la dinámica económica, por lo tanto, la acumulación de capital tiene un proceso complejo que lleva la necesidad de plantearse políticas de desarrollo económico desde el territorio, implicando a la sociedad civil y a los actores sociales como protagonistas en la definición y ejecución futura de la economía.

Por todo lo mencionado, es muy importante dar una mayor participación a los actores locales y de la sociedad civil, el enfoque tiene la idea de que no hay un verdadero desarrollo si los ciudadanos, los beneficiarios del desarrollo, no participan en el diseño, ejecución y control de las iniciativas de desarrollo. Para favorecer este proceso se tienen que buscar mecanismos que permitan utilizar las capacidades de los ciudadanos, particularmente, la capacidad creadora de la población, esta es una condición necesaria para que un país o un territorio se desarrolle, ya que sin ella no es posible entender el funcionamiento del sistema económico, ni el de los mecanismos y las fuerzas que impulsan el progreso económico y social.

Finalmente la teoría del desarrollo endógeno, enfatiza en la idea de que deben priorizarse los recursos de territorio para generar las condiciones necesarias favorables para generar desarrollo. Pero todas estas condiciones, se tienen que hacer específicamente en los territorios, por ello

se tienen que aplicar enfoques que operativicen lo explicado anteriormente, y para ello se utilizar el enfoque de desarrollo local.

1.3 El desarrollo local, descripción de sus elementos principales y el abordaje territorial

El desarrollo local es un factor de democracia y desarrollo sustentable, este tipo de desarrollo viene como resultado del estado de situación y se establece como una ruta diferente y alternativa de desarrollo nacional, regional y territorial, que se basa en las políticas nacionales y la autonomía local (Gallicchio, 2010); es decir, el desarrollo local pasa por la definición y ejecución de una estrategia de desarrollo, instrumentada a través de acciones que persigan los objetivos de productividad y competitividad, pero también es una búsqueda constante de la mejora de las condiciones económicas, sociales, culturales, ambientales y político – institucionales de un territorio que tiende a la gobernabilidad democrática, el desarrollo humano y la cohesión social, buscando aumentar la equidad entre las personas que habitan el territorio.

La gran potencialidad del enfoque de desarrollo local radica en los factores endógenos y exógenos del territorio, caracterizándose por ser socio políticos y económicos; y los desafíos para potenciar los mismos, son de articulación de actores y de generación de capital social, que simplemente de gestión local.

Asimismo los factores tienen una integralidad implícita que pasa por recursos y competencias, que se resume principalmente en: “el poder de hacer y el poder cambiar”. Estos factores se deben complementar con las políticas nacionales y la autonomía local como parte de todo un mismo arreglo institucional. Donde las acciones que deben implementarse son de carácter diverso, unas se dirigen a la mejora de las infraestructuras (hardware), otras tratan de suplir las carencias y mejorar los factores

inmateriales del desarrollo (software) y otras se proponen fortalecer la capacidad organizativa del territorio (orgware) (PNUD, 2009).

Por otra parte cuando decimos que los desafíos son mucho más de *articulación de actores y capital social* que de gestión local, esto implica que se tiene que llegar a dimensionar claramente los siguientes elementos:

- Una visión de mediano y largo plazo, que establezca el punto de llegada y el horizonte que determina y da sentido a las acciones del corto plazo y que permita avanzar de manera gradual.
- La concertación de los actores locales con otros actores regionales, nacionales e internacionales.
- El reconocimiento de que la realidad es diversa, buscando recuperar el valor de las particularidades, potencialidades e identidades territoriales.
- La inclusión, no solo de los tradicionalmente excluidos, sino especialmente de mujeres y jóvenes a ámbitos de toma de decisión.
- Los municipios se vean como fuente de procesos y recursos que, si se generan las condiciones apropiadas, pueden contribuir al desarrollo nacional, es decir son deben considerar parte de un todo.

El enfoque de desarrollo local reconoce a *tres elementos* como cruciales: la gobernanza desde lo local, regional y nacional; el desarrollo económico local; y la construcción de capital social. Cada uno de estos elementos son inseparables entre si y se potencian uno a otro para generar en su conjunto desarrollo local.

La gobernanza como primer elemento, trata de mejorar articulación y consensos entre los diferentes niveles de gobierno, tanto nacional, regional y local. Esto permitirá acercar a la ciudadanía al poder de gobernar un territorio, donde ellos mismos son participes activamente, y son parte de las decisiones, por tanto de los cambios, y como resultado una mejora de

la democracia en su conjunto. Es decir el desarrollo local trabaja en que los actores locales pasan a ser actores políticos y económicos relevantes.

Este punto es un desafío que implica generar una nueva forma de gobernanza local flexible, donde se debe gobernar a través de redes, no de jerarquías; dirigir a través de la influencia y no del ejercicio de la autoridad, es decir, relacionarse más que mandar. Esto demanda necesariamente reconstruir las relaciones entre el sector público y privado en el nivel local, para ello es necesaria la voluntad política y la generación de nuevas capacidades, que les permita gestionar eficientemente el territorio.

Como segundo elemento tenemos al Desarrollo Económico Local, definido como un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de un determinado territorio, en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: Una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales utilizar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados y generar riqueza en el territorio; otra socio cultural, en que el sistema de relaciones tanto económicas como sociales, las instituciones locales públicos y privados y sus valores sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, política administrativa, en que las iniciativas locales en articulación con el sector público crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible. Es decir hay una construcción de políticas integrales que articulan Estado, el mercado y los actores.

Puntualizar que el desarrollo económico local, es un eje principal para construir competitividad territorial definiéndose por como el territorio se conoce, reconoce, valora sus recursos, genera mejores diálogos y mayor marketing territorial.

Finalmente, el tercer elemento es la Construcción de Capital Social, concepto que se refiere a las normas, redes y organizaciones con las que

la gente accede al poder y a los recursos. A través de los cuales se toman decisiones colectivas y se formulan políticas, entonces podríamos referirnos al capital social como “asociaciones horizontales” entre la gente y las redes sociales de compromiso colectivo, que tiene efectos en la productividad de la comunidad. Un aspecto fundamental del capital social, es que facilita la coordinación y cooperación en beneficio mutuo de los miembros de una determinada asociación.

El enfoque de desarrollo local requiere construir y movilizar factores tangibles e intangibles del territorio, con una visión global y no aislada, que requiere se adopte el enfoque de competitividad sistémica territorial, donde se debe buscar superar la desarticulación y heterogeneidad de sus actores.

La competitividad sistémica distingue cuatro niveles de análisis, siendo estos:

- un nivel micro que opera sobre la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y tejido empresarial local.
- Un nivel macro que incide en las condiciones de estabilidad y el marco regulatorio general.
- Un nivel meso en el que a partir de la integración de políticas sectoriales se generan entornos territoriales innovadores
- Un nivel meta, que refiere a la animación social y la concertación estratégica de actores locales.

La competitividad sistémica requiere coordinación entre estos niveles para reforzar la capacidad competitiva, ello exige altos niveles de organización, coordinación y gestión de parte de los distintos componentes y animadores del territorio.

Toda esta visión sistémica es compleja, y principalmente hace referencia a la relación entre lo local y lo global, la multidimensionalidad del territorio y la noción de interdependencia entre los actores, esta visión tiene una

relación directa con el enfoque de desarrollo local que se apoya en un sistema complejo de relaciones en el que pasa a ser determinante la gobernanza tanto en el nivel local como multinivel.

1.4 La gobernanza y la relación con el desarrollo local

Este estudio de caso enfatiza su trabajo en la conceptualización práctica de gobernanza. Por ello debemos hacer la diferenciación del concepto de gobernabilidad, definida esta como la manera en que un gobierno da un lugar relevante a los ciudadanos e instituciones no estatales para ejercer poder en ciertas decisiones y en la gestión de los recursos, es decir cobran central importancia las relaciones entre el gobierno (en sus distintos niveles) y los distintos sectores de la sociedad, en tanto esta articulación define cómo, cuándo y cuáles serán, por ejemplo, los servicios que el Estado brindará a su población. (PNUD, 2009).

En este contexto, la gobernanza para este trabajo es entendido, como el sistema de gestión de la interdependencia entre los actores públicos y privados, que convergen sus recursos para concretar acciones colectivas con fines de desarrollo en un territorio determinado, elemento principal para los procesos de desarrollo local. Es decir, la gobernanza es un proceso conjunto de construcción en función a un interés común, por el contrario la gobernabilidad da un lugar a los actores en la toma de decisiones, no tiene como principio la construcción conjunta.

Es decir la gobernanza se sustenta en la construcción de nuevas relaciones de cooperación entre actores para el desarrollo de la comunidad, traducidas esta en coordinaciones y asociaciones estratégicas entre públicos y privados que producirán transformaciones en la sociedad local. Esto implica arreglos institucionales y relacionales, formales e informales, portadores de nuevas formas de intervención y gestión pública, así como la generación de capacidades acordes para ello.

La gestión de la interdependencia implica múltiples niveles de actuación, el desafío es el incluir todos los intereses y necesidades, además aprovechar las propuestas y recursos presentes, esto supone que los actores no viven en armonía y cooperación permanente, sino que existen obstáculos para que los intereses converjan. En este marco actúa la gobernanza, en el cual todos los intereses deben estar sobre la mesa, sin subestimar la preocupación legítima de los distintos actores, ni subestimar la dificultad que puede representar alcanzar soluciones que satisfagan a todos.

Cabe mencionar que cuando nos referimos a gobernanza territorial se consideran tres aspectos fundamentales: i. la interacción de esfuerzos públicos y privados, ii. La búsqueda de objetivos de desarrollo y la contribución a la gobernabilidad y iii. Mejora del capital social territorial. (Grotiuz, 2011)

La gobernanza plantea un esquema de mayor horizontalidad entre los actores públicos, privados y de la sociedad civil organizada, donde el actor público es un "líder" en todo momento, impulsor y receptor de la iniciativa, donde la realidad local – territorial no puede ser ignorada y la metodología de trabajo dependerá del contexto social, político y cultural del territorio en sí mismo. Por esta razón no es lo mismo promover la participación y articulación de actores en ámbitos rurales, urbanos o en países que presentan diferentes matrices productivas. Por todo lo antes mencionado tampoco se puede entender a la gobernanza como un proceso finito, sino al contrario como un proceso constante y de largo plazo.

En la misma línea, la gobernanza se fortalece cuando en el territorio existen visiones de futuro compartidas, podemos explicar este fenómeno de varias formas: i. porque estas ayudan a confluir esfuerzos por el desarrollo local y a producir sinergias; ii. Los procesos participativos de construcción de visión territorial visibilizan problemas y entre los mismos actores suelen encontrar soluciones, fortaleciendo el proceso en sí mismo; iii. El proceso en sí mismo, ofrece oportunidades de romper con visiones hegemónicas o

conservadoras, aflorando voces que habitualmente no son escuchadas, desequilibrando poderes tradicionalmente instituidos.

Es fundamental reconocer las distintas formas que se asumen las relaciones de cooperación, además de las motivaciones existentes para generar las mismas, estas por si mismas no son buenas o malas, simplemente son motivaciones y estas presentes en los ámbitos de gobernanza y el conocerlas y valorarlas es esencial para sostener los ámbitos de gobernanza de manera que el proceso sea capaz de responder a esas motivaciones al tiempo que avanza hacia una visión colectiva del territorio.

Para realizar una comparación con la teoría explicada anteriormente y el estudio de caso analizado, y su necesaria comparación a ser explicada en el próximo capítulo, vamos a graficar en el cuadro siguiente la gobernanza, como elemento principal del Desarrollo Local a partir de las siguientes variables e indicadores (Jorquera, 2011):

Tabla 1: Variables e Indicadores de la Gobernanza

Variable	Definición	Indicadores
Participación Pública-privada y sociedad civil organizada	Posibilidad de que cualquier institución pública, organización o empresa privada u otra organización de la sociedad, participe de la red de actores en la toma de decisiones. La participación implica la disposición por parte de cada actor de recursos para lograr las acciones priorizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Representación y rol de nuevos grupos de interés en planificación, decisión, • realización y evaluación de proyectos, programas o políticas que los afectan. • Libertad de expresión y opinión • Procesos de discusión de asuntos de interés públicos con participación de la comunidad a cualquier nivel • Utilización de la democracia participativa y consensuada para tomar decisiones críticas • Derecho de asociación
Equidad	Visibiliza a los actores más vulnerables y les acrecienta su poder relativo en la interacción con los actores más fuertes.	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión efectiva de grupos excluidos en procesos participativos • Planificación de recursos a poblaciones vulnerables • Representación de las mujeres
Responsabilidad y Rendición de cuentas	Responsabilidad de quienes han recibido un poder delegado para con los que han delegado. Necesidad de los delegatarios de aceptar y respetar una serie de criterios establecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en manejo y rendición de recursos públicos

	con el objeto de evaluar el desempeño del gobierno. Respeto de las decisiones tomadas por el conjunto de actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos disponibles para que el público pueda informarse sobre proyectos, procesos y recursos • Sistemas de comunicación que aseguran que las metas planteadas son clara y oportunamente comunicadas
Eficiencia	La acción y disposición de recursos por parte de todos los actores se orienta hacia unos objetivos comunes, lo que permite la maximización global de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización económica de fondos, manos de obra y otros recursos • Existencia de mecanismos para evaluar el desempeño económico • Medición y mejoramiento del grado de satisfacción de las poblaciones atendidas.
Innovación administrativa/gerencial	Reformas exitosas implementadas por gobiernos locales y por actores privados como: incorporación de objetivos sociales en el actor público, cambios en la movilización de recursos, responsabilidad social, conservación del medio ambiente, participación de la comunidad, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de las estructuras y procedimientos burocráticos para orientarlos hacia estándares de servicio, efectividad, eficiencia y economía • Generación de medidas apropiadas, no comunes e innovadoras • Adopción de conceptos y prácticas innovadoras en el manejo de problemas locales. • Aplicación de técnicas de nueva gerencia, tales como gerencia de calidad total, nuevas tecnologías de sistematización, etc.
Creación de redes y Articulación de actores públicos y privados	Habilidad de los gobiernos locales para forjar relaciones de cooperación con otros gobiernos y otras entidades privadas u organizaciones de la sociedad civil, con el fin de fortalecer un sistema más amplio y la creación de capacidad estructural e institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión (número) de redes intergubernamentales, regionales, intralocales, internacionales. • Alcance de la complementariedad de recursos de la red. • Promoción de intereses y agendas comunes • Intercambio de experiencias, aprendizajes, capacitaciones y entrenamiento. • Extensión de intercambio y cooperación tecnológica.
Desarrollo de Capacidades	Proceso mediante los cuales las personas, organizaciones, los gobiernos y sociedades amplían sus oportunidades y libertades desarrollando todas sus potencialidades para la vida que desean sus habitantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de políticas públicas para mejorar diversos aspectos de actores públicos y privados. • Existencia de un programa sostenido de reclutamiento y selección basado en el mérito y las capacidades. • Existencia de programas de capacitación y entrenamiento para el gobierno local.

Fuente: Elaboración propia adaptado a partir de Daniela Jorquera Beas, "Gobernanza para el desarrollo local". Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Santiago de Chile, 2011. 12p

Finalmente es muy importante resaltar que para la gobernanza, la articulación y coordinación entre actores está dada con el fin de orientar todos los recursos y esfuerzos locales, tanto de las instituciones públicas como de las privadas, en la consecución de las prioridades comunes de

desarrollo. Por lo tanto las cámaras, asociaciones, ONGs, empresas y universidades no solo son demandantes de proyectos, sino que deben alinear parte de sus acciones a las necesidades locales que han sido priorizadas por la red de actores.

Ahora retomando la relación con el desarrollo económico local, este se apoya en relaciones de cooperación traducidas en coordinaciones y asociaciones dentro del territorio y vinculándolo hacia un entorno global, y que a través de los ámbitos de gobernanza, que permiten gestionar la interdependencia entre los actores.

Ahora bien las coordinaciones y asociaciones entre actores, se ponen en juego capacidades que deben ser desarrolladas, y para ello se requieren herramientas con capacidad de gestión proactiva, de anticipación a escenarios, de mediación y articulación de actores, de facilitación de procesos. Estas herramientas pueden estar constituidas por instituciones, grupos o personas, que cumplen funciones de integración (articulación local – global), mediación (punto de apoyo, generación de condiciones para el dialogo), e innovación y movilización (de los recursos locales).

1.5 Las agencias de desarrollo económico y su capacidad de promover el desarrollo local

La capacidad de diseñar y poner en práctica estrategias locales de desarrollo y reposicionar el territorio depende de muchos factores; entre estos, (Barreiro, 2006) destaca: “a) la existencia o no de liderazgo eficaz (...) que fortalezca una asociación sólida para impulsar los cambios y vencer las resistencias. b) un tejido institucional y cultural presente en el territorio, con reglas de juego sociales, económicas y políticas interiorizadas y aplicadas por los diferentes actores; c) la capacidad para formular e implementar las políticas públicas requeridas para el abordaje de los problemas”

Estos factores, pueden verse recogidos en las Agencias de Desarrollo Local, que se constituyen en espacios privilegiados de construcción de visión compartida y planificación de desarrollo territorial, en esta línea se han creado las Agencias de Desarrollo Económico Local, estas son estructuras legales reconocidas por los territorios, con participación pública privada, y depende de la dinámica territorial su constitución legal. Las ADELS son ámbitos de integración diversa que contribuyen al desarrollo local a partir de acciones definidas colectivamente, con un abordaje que tiende a ser integral, pero en general se enfrentan a la falta de control de recursos que permiten concretar actividades y alcanzar los resultados deseados.

La ADEL y los actores del territorio planean su visión conjuntamente activas en iniciativas de promoción para el DEL, identificando los instrumentos los adecuados, estableciendo un sistema adecuado de servicios técnicos y financieros para la población y las instituciones que lo componen, esta perspectiva es amplia, busca un desarrollo equitativo y humano.

Un aspecto muy importante de las ADELS es la alianza pública –privada, donde su participación no es solamente consultiva, ni tampoco de fomento a la actividad privada empresarial puntual, que se ha demostrado que un modelo con estas características no tiene resultados integrales y se quedan con resultados puntuales, que no muestran ningún cambio sustancial en el territorio. La alianza público privada de ADEL es de acción conjunta, orientada hacia intereses comunes.

La alianza público privada que promocionan las ADELS, está enfocado en el mejoramiento práctico de la gobernanza y en la búsqueda participativa de las mejores estrategias de desarrollo sostenible, consensuados por los actores del mismo territorio. Es decir, se enfatiza en la identificación, elaboración de estrategias, pero sobre todo con el poder de tomar decisiones al respecto o de influir en las políticas públicas, pero como parte de un acuerdo territorial, y no simplemente de una forma unilateral o convenenciera de toma de decisiones.

2. Aspectos Históricos

2.1 La Evolución de las Agencias de Desarrollo

A los largo de la evolución de esta herramienta, desde sus primeras intervenciones en Europa, se ha creado un modelo con características propias en América Latina, en las cuales las ADELS, son estructuras autónomas, de carácter mixto, sin fines de lucro que en la mayoría de los casos son de orden público, pero se caracterizan por tener una amplia y decisoria participación privada, donde los protagonistas, son los actores del mismo territorio, que en forma concertada organizan las competencias locales, otorgándose un propio rol, reconocido y exigido por el colectivo, de esta forma se utilizan eficientemente los recursos, valorizando los mismos y generando condiciones técnicas para viabilizarlas, con el concurso público del conjunto de la población.

3. Aspectos Legales

3.1 El proceso de descentralización y su influencia en el creación de las Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz

El marco constitucional y político en el Estado Plurinacional existente, establece las bases para implementar mecanismos de asociatividad y complementariedad de esfuerzos y conocimientos entre los actores para el desarrollo económico local; permitiendo crear una plataforma (Institucionalidad) de participación público privada en los municipios del área metropolitana de La Paz.

Inicialmente mencionaremos que la actual Constitución Política del Estado que en su Art.1, “Bolivia es un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país” (CPE, 2009) En este marco, se define el nuevo modelo de Estado con una configuración de niveles territoriales autonómicos (central/ departamentales/ regionales/ municipales/ indígena-originario-campesinos) (CPE-Art. 269).

Asimismo, los principios autonómicos que establece la Constitución, concordantes al objetivo del nuevo Estado Plurinacional de “vivir bien”, y que se corresponden con el nuevo modelo de economía plural, que favorecen la articulación pública-pública y pública-privada, a fin de garantizar el desarrollo económico y social de sus territorios, se expresan en los siguientes elementos principales:

- a) Unidad (*a nivel de organizaciones territoriales y entidades territoriales autónomas que en un futuro puedan constituirse en una región*)
- b) Voluntariedad (*libre asociación para conseguir el fin común del desarrollo económico local*)
- c) Solidaridad (*cooperación y coordinación permanente entre actores público/privados para el aprovechamiento equitativo de los recursos*)
- d) Equidad (género y social) e igualdad (*garantiza el acceso de las personas a la educación, a la salud y al trabajo para un desarrollo equilibrado interterritorial, con igualdad de oportunidades para las poblaciones de los municipios involucrados*).
- e) Bien común (*la unión de esfuerzos de los actores público/privados involucrados tienen el objetivo del interés colectivo del desarrollo económico con el fin de vivir bien*).
- f) Complementariedad (*conurrencia de esfuerzos e iniciativas de los actores público – privados para superar la desigualdad e inequidad entre la población, y garantizar la sostenibilidad de la gestión*)
- g) Reciprocidad (*relaciones basadas en el respeto mutuo y la colaboración entre los actores público/privados, para el beneficio de los habitantes de los municipios involucrados en el desarrollo económico*)
- h) Gradualidad (*ejercicio efectivo de competencias de los gobiernos autónomos, para que de manera progresiva, de acuerdo a sus*

propias capacidades y la generación de mecanismos operativos, generen el desarrollo económicos en sus jurisdicciones)

- i) Coordinación y lealtad institucional (implementación de mecanismos que generen una relación armónica y articulada entre los actores, para garantizar el bienestar y el desarrollo económico, en el marco del diálogo y el ejercicio legítimo de sus competencias.
- j) Transparencia (acceso a la información, de forma veraz, oportuna comprensible y confiable, además del manejo honesto de los recursos, bajo el control social de la población)
- k) Participación y control social (implementación de mecanismos de fiscalización y supervisión de las acciones dirigidas al desarrollo económico)
- l) Provisión de recursos económicos (responsabilidad compartida para la determinación de fuentes de recursos económicos y financieros que permitan lograr el desarrollo económico)

En este marco, el ordenamiento legal contribuyó para permitir la implementación de una instancia de participación público – privada, porque se adecúa al actual marco político, constitucional, orgánico y económico, que principalmente fortalece al desarrollo de la entidad territorial autónoma municipal, a través de la creación de una plataforma de diálogo y concertación, donde participen los actores de las diferentes formas de organización económica (pública/privada/social cooperativa/comunitaria).

En este contexto, la Constitución Política del Estado, determina que a través de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización se regulará el régimen de autonomías, es decir la transferencia y delegación competencial, el régimen económico financiero y la coordinación entre el nivel central y las otras entidades territoriales autónomas (*CPE-Art. 271, párrafo*).

Por tanto, la autonomía implica la elección directa de sus autoridades por las ciudadanas y los ciudadanos, la administración de sus recursos económicos y el ejercicio de las facultades legislativa, reglamentaria, fiscalizadora y ejecutiva, por sus órganos del gobierno autónomo en el ámbito de su jurisdicción y competencias y atribuciones (CPE-272).

En este sentido, siendo el fin del régimen autonómico el de “Distribuir las funciones político administrativas del Estado, de manera equilibrada y sostenible en el territorio para la efectiva participación de los ciudadanos en la toma de decisiones, la profundización de la democracia y la satisfacción de las necesidades colectivas (CPE-L.M.A.-Art. 7, *parágrafo I*); *distribuye las competencias en* cuatro tipos (privativas, exclusivas, concurrentes, y compartidas), distribuyendo las del tipo “exclusivas” a todos los niveles de gobierno, que otorga a cada nivel las facultades legislativa, reglamentaria y ejecutiva, permitiendo la delegación de las dos últimas (reglamentaria y ejecutiva) (CPE-Art. 297).

En cuanto a las materias correspondientes al tipo “exclusivas” (LMAD, 2010) , relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de gestión del desarrollo, para cada nivel autonómico se distribuyen de la siguiente manera: i) Nivel Central (política desarrollo económico); ii) Nivel Departamental (elaboración y ejecución de planes de desarrollo económico y social); iii) Nivel Municipal (promoción del desarrollo humano (núm. 2), promoción del empleo(núm. 4), proyectos de infraestructura productiva(núm. 21), fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia de recursos necesarios(núm. 24), empresas públicas municipales (núm. 26), promover y suscribir convenios de asociación o mancomunidad municipal entre municipios (núm. 34), convenios y o contratos con personas naturales o colectivas, públicas y privadas para el desarrollo y cumplimiento de atribuciones (núm. 35), planificación del desarrollo municipal (núm. 42), y; iv) Nivel indígena originario campesino (definición y gestión de formas propias de desarrollo económico social de

acuerdo a su identidad y visión) (*CPE-Arts. 29 (párrafo II), 300, 302 (párrafo I, numos 2, 4, 21, 24, 26, 34, 35,42), y 303*).

Esto significa que el municipio está facultado a crear bajo una de las tipologías que le faculta la ley (asociación/mancomunidad/convenios con privados/empresas públicas), la correspondiente entidad que promueva el desarrollo económico de manera concertada entre los actores involucrados.

Siguiendo esta línea de análisis, los gobiernos autónomos como depositarios de la confianza ciudadana, tienen los siguientes fines relacionados con el ejercicio de su autonomía (LMAD, 2010) (*L.M.A.D.-Art. 7, párrafo II, numos 1, 2,5,8 y 9*):

- Concretar el carácter plurinacional y autonómico del Estado en su estructura organizativa territorial (*núm. 1*).
- Promover y garantizar el desarrollo integral, justo equitativo y participativo del pueblo boliviano, a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos concordantes con la planificación del desarrollo nacional (*núm. 2*).
- Promover el desarrollo económico armónico de departamentos, regiones, municipios y territorios indígena originario campesinos, dentro de la visión cultural económica y productiva de cada entidad territorial autónoma (*núm. 5*).
- Favorecer la integración social de sus habitantes, bajo los principios de equidad e igualdad de oportunidades, garantizando el acceso de las personas a la educación, la salud y al trabajo, respetando su diversidad, sin discriminación y explotación, con plena justicia social y promoviendo la descolonización (*núm. 8*).

- Promover la participación ciudadana y defender el ejercicio de los principios, valores, derechos y deberes reconocidos y consagrados en la Constitución Política del Estado y la ley (núm. 9).

Para el cumplimiento de estos fines, los gobiernos autónomos deben generar mecanismos de coordinación, concertación y planificación encargados del desarrollo económico, donde participen los actores públicos y privados involucrados; siendo que por las experiencias locales e internacionales, las estructuras mixtas público – privadas en sus diferentes formas, han permitido contribuir al desarrollo económico local , por ser una plataforma de diálogo y concertación, además de un instrumento de lucha contra la pobreza, cuya sostenibilidad se garantiza con la concurrencia de un sector público que garantiza la voluntad política, y un sector privado caracterizado por su dinámica productiva, más aún, cuando son parte de la matriz productiva nacional.

En este sentido, la participación de los actores privados y públicos en organizaciones para el cumplimiento de los objetivos y fines, está garantizada por las normas constitucionales y orgánicas, lo que quiere decir, que están establecidas las bases para su instrumentación que permita la coordinación y articulación público-público y público- privada y para este caso específico, este marco legal explicado se refleja en la implementación de la Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz.

CAPÍTULO 3: MARCO PRÁCTICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se aplicó la técnica empírica de estudio de caso, además de análisis teórico. Esta conjunción de abordajes permite realizar una investigación completa, incorporando herramientas provenientes del análisis teórico de aquellos conceptos relevantes para este estudio (desarrollo local y gobernanza) y su vínculo con el de articulación. Para ello se han seleccionado los aportes desarrollados por expertos en la temática.

También, se han considerado documentos realizados por instituciones que, desde hace varias décadas, vienen trabajando en estos temas.

Asimismo, para definir los elementos del marco práctico, se han tomado publicaciones que recogieron la experiencia de la ADEL La Paz en sus diferentes fases, diseño, implementación y consolidación. Por otra parte, para poder cumplir con los objetivos se realizaron entrevistas semiestructuradas a representantes de instituciones que tienen acciones conjuntas con ADEL La Paz, además para complementar la investigación, se tomó la informes internos y sistematizaciones que reflejan el funcionamiento y resultados de las acciones conjuntas, a partir de la información de la experiencia concreta campo se realizó una confrontación de la teoría presentada.

Como resultado este trabajo hace el esfuerzo por cumplir el objetivo general y específico, describiendo como el caso seleccionado, pueden representar una experiencia valiosa de trabajo concreto en articulación, identificando concretamente los factores que producen la misma, y por ende la contribución en el desarrollo local.

2. UNIVERSO Y MUESTRA

2.1 Universo

La ADEL La Paz, está conformada por 30 socios entre actores públicos, representados por los Gobiernos Municipales de El Alto y Viacha; Actores Privados, representados por la Federación de Empresarios de La Paz, y las principales Cámaras; Actores Académicos, representados por las

Universidades: Mayor de San Andrés, Pública de El Alto, Católica, Loyola, La Salle; y Sociedad Civil Organizada, representada por ONGs, tales como FAUTAPO, CUSO e INFOCAL.

2.2 Muestra

De este universo de socios de la ADEL se han realizado entrevistas semiestructuradas a tres tipos de socios;

- a. Un público - Gobierno Municipal Local
- b. Un Privado – Federación de Empresarios Privados
- c. Un Actor académico – Universidad Mayor de San Andrés – Carrera de Administración de Empresas

3. LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LA PAZ

3.1 Proceso de implementación de la ADEL

La Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz (ADEL La Paz) representa un medio que une los esfuerzos de los gobiernos municipales, los sectores productivos, empresarios o dedicados a una actividad económica, las instituciones a una actividad económica, las instituciones que brindan apoyo a iniciativas emprendedoras, las universidades y otros centros de formación técnica, así como la sociedad civil organizada.

El esfuerzo conjunto se materializa en una política que promueve la actividad productiva, especialmente a las micros y pequeñas empresas, mejorando su competitividad en un proceso inclusivo, generando fuentes de empleo estables y sostenibles, apoyando con innovación tecnológica, aprovechando eficiente y efectivamente sus recursos internos (naturales, humanos y financieros), cuidando el medio ambiente, buscando un mayor crecimiento y una mejor distribución de los ingresos y oportunidades.

El marco conceptual refuerza lo anteriormente presentado, concentrándose en los siguientes elementos:

- El desarrollo de un territorio está fuertemente condicionado por la voluntad y la capacidad de los actores locales

- El desarrollo de un territorio depende de la valorización de las potencialidades endógenas
- Una de las fuentes más eficaces de desarrollo económico y ocupacional es la representada por la pequeña y mediana empresa

El problema principal que la ADEL La Paz trata de resolver es la dispersión de acciones, como consecuencia de la falta de mecanismos de diálogo entre los actores principales del territorio. Sus actividades están orientadas hacia la implementación de iniciativas de desarrollo económico territorial comunes planificadas conjuntamente, generando un modelo de gobernanza innovador.

La ADEL ha establecido los siguientes objetivos que tiene que cumplir:

- a. Favorecer la armonización, la optimización, la articulación y la coordinación de acciones y recursos de los actores, articulando visiones y las diferentes dimensiones del desarrollo, culturales, socioeconómicas, medio ambientales y de género.
- b. Valorizar recursos, saberes e identidad de su ámbito territorial con potencial de desarrollo e impacto, principalmente sobre el empleo digno y permanente, buscando un implementar un enfoque sistémico.
- c. Potenciar las capacidades de la ciudadanía para participar proactivamente en el desarrollo económico
- d. Contribuir a la formulación y la implementación de políticas públicas regionales y nacionales

Inicialmente la estrategia para consolidar la ADEL La Paz se ha basado en los siguientes elementos:

- ✓ Su fin esencial de la ADEL La Paz consiste en crear condiciones favorables para las micro y pequeñas empresas en los diferentes sectores productivos priorizados
- ✓ La ADEL La Paz debe ser una estructura que goza de autonomía propia, jurídica y operativa.

- ✓ La ADEL La Paz debe ser un instrumento de dialogo social, concertación y toma de decisiones, donde sus actores definen sus propias estrategias de desarrollo económico.

3.2 Fases en el proceso de implementación de la ADEL

En el proceso de implementación de la ADEL, se identificaron tres fases principales, estas son las siguientes:

- a. Generación de la necesidad de la herramienta: Agencia de Desarrollo Económico Local La Paz (ADEL La Paz)
- b. Institucionalidad
- c. Operativa

A continuación describo en detalle cada una de las fases antes mencionadas:

FASE	PERIODO	OBJETIVOS RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS	METODOLOGIA INSTRUMENTOS	PARTICIPANTES
<p>GENERACIÓN DE LA NECESIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA HERRAMIENTA AGENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL (ADEL) EN EL AREA METROPOLITANA DE LA PAZ</p>	<p>2009-2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificado tipo de ADEL necesaria para AMLP - Potenciales socios de la ADEL identificados - Propuesta de Ruta crítica para la constitución de la ADEL - Estatuto Orgánico, organización, administración y funciones, elección de sectores estratégicos de trabajo (Anexo 1) - Compromisos de Participación generados. - Firma de un acta de constitución de la ADEL Metropolitana (Anexo 2) - Constituida la asamblea de la ADEL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificadas las ventajas y desventajas de instituir una ADEL. ✓ Conocidas buenas prácticas y lecciones aprendidas de experiencias similares. ✓ Sensibilizados e informados socios potenciales de la ADEL ✓ Identificación conjunta de enfoque y propósito de la ADEL ✓ Reuniones con socios estratégicos 	<p>Transmisión de experiencias similares de expertos internacionales.</p> <p>Sondeos a socios estratégicos y potenciales</p> <p>Propuestas sustantivas de trabajo</p>	<p>Federaciones y cámaras de empresarios. Gobiernos Municipales de La Paz y El Alto y Viacha ONG que tienen actividades productivas</p>

FASE	PERIODO	OBJETIVOS RESULTADOS	ACTIVIDADES REALIZADAS	METODOLOGIA INSTRUMENTOS	PARTICIPANTES
INSTITUCIONALIDAD	2010 A LA FECHA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de fondos públicos del GAMLP, para el funcionamiento de la ADEL ✓ Propuesta de norma legal y estatuto orgánico en revisión del Directorio de la ADEL ✓ Propuesta sistemas organizativos y administrativos aprobados por la asamblea ✓ Propuesta de los servicios a ser prestados por la ADEL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación de la norma legal ✓ Socialización de la norma generada ✓ Aprobación de la norma por la asamblea de socios ✓ Participación de socios para determinar los principales servicios que la ADEL podría brindar al área metropolitana ✓ Definida una estrategia de implementación de servicios, la gradualidad ✓ Articulados mínimos recursos de los socios 	<p>Mapeo de actores por interés y oportunidad</p> <p>Reuniones individuales de conocimiento personalizado del actor - socio y sus necesidades</p>	Asamblea de ADEL

OPERATIVA	2012 a la fecha	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación del Servicio de asistencia técnica empresarial en fase piloto, en implementación ✓ Definidas las estrategia operativa de articulación para el DEL en el área metropolitana (proceso de Marca ciudad) ✓ Consolidado el servicio de asistencia empresarial a MYPES ✓ Replicados experiencias exitosas, como servicios de la ADEL en articulación con otros socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priorizados de sectores a trabajar en detalle ✓ Establecimiento de necesidades iniciales y consenso del enfoque de trabajo con los actores y socios ✓ Facilitación, articulación y promoción de sectores priorizados ✓ Definición del plan de trabajo con socios ✓ Generación de compromisos y aportes, en función a la definición de servicios. ✓ Desarrollo de metodologías específicas para la prestación de servicios. ✓ Generados acuerdos concurrentes de trabajo con socios, para generar servicios conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodología ART Procesos de generación de confianza ✓ Convenios y/o carta de trabajo con actores específicos 	<p>Socios de la ADEL</p> <p>Micro y pequeño empresarios</p> <p>Jóvenes Universidad Pública de El Alto</p>
-----------	-----------------	---	--	--	---

En la práctica, la ADEL en primera instancia trabajo en los aspectos referentes a su institucionalidad, y consolidar inicialmente su trabajo de articulación público – privado esencial para cumplir las funciones establecidas para la ADEL, para ello, en el ámbito público, se realizaron las gestiones necesarias para la firma de un acuerdo intergubernativo entre los municipios de El Alto, Viacha y La Paz.

Se realizaron diferentes estudios, en los cuales se definió que la ADEL debería constituirse en una empresa pública, y para garantizar la participación privada se tienen que firmar acuerdos interinstitucionales con los sectores empresariales. El establecimiento de estos dos ámbitos, permiten el funcionamiento de la ADEL según las características establecidas.

El directorio de la ADEL conformado por los municipios de La Paz, El Alto y Viacha, pero para garantizar la participación privada se tiene una segunda instancia, siendo esta la asamblea de socios ADEL, instancia pública – privada que toma decisiones estratégicas participativamente.

Para formalizar legalmente la institucionalidad explicada anteriormente, se deben firmar de los convenios intergubernativos, que a la fecha no fueron firmados por los municipios componentes de la ADEL, debido a decisiones políticas propias de cada municipio.

Sin embargo, tratando de consolidar la ADEL en el ámbito metropolitano, se han establecido tres líneas de trabajo, a propósito del establecimiento de los servicios que debería prestar esta institución.

La ADEL actualmente, está en funcionamiento, cumple 3 funciones principales, siendo estas las siguientes:

- I. Articulación de servicios y programa existentes de socios.
- II. Facilitación siendo en vinculo común en las diferentes instituciones, que podríamos decir representan “la oferta y la demanda”, que actualmente por diferentes circunstancias trabajan cada uno en su propia lógica, dispersando los esfuerzos.
- III. Promoción de nuevos servicios, acordes a las necesidades, evitando duplicar con los servicios tanto públicos como privados existentes.

Esta forma de trabajo, le ha permitido a la ADEL establecer confianza y acciones comunes con actores públicos, privados, académicos, y de la sociedad civil organizada. Se ha iniciado a trabajar puntualmente con los sectores priorizados conjuntamente.

3.3 Sectores y actores que conforman la ADEL La Paz, principales características y roles.

A continuación describimos los sectores y los actores que pertenecen a los mismos, sus principales características y roles.

3.3.1 Sector Público, compuesto por los operadores y generadores de política pública, encargadas de implementar acciones que promuevan el desarrollo en el territorio de competencia. Para el caso específico, la ADEL está compuesta por: el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, Gobierno Autónomo Municipal de Viacha y Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Estos municipios se constituyen en los municipios más grandes del área metropolitana de La Paz. El rol principal

de estos gobiernos municipales es coordinar acciones que beneficien a los 3 ámbitos territoriales.

- 3.3.2 Sector Empresarial, consideradas a las empresas micro, pequeñas y mediana empresas, que cumplen un rol económico productivo, enfocándose en la actividad manufacturera y artesanal. Asimismo es este sector se incluye a las organizaciones gremiales, siendo estas socios de la ADEL: La Federación de Empresarios Privadas de La Paz, Cámara Nacional de Industria, Conglomerado Textil Boliviano (COTEXBO), ADEPI, Cámara de Industria y Comercio de El Alto (CIC), Cámara de la Pequeña Industria y la Artesanía (CADEPIA), Federación Departamental de Trabajadores Artesanos de La Paz, Asociación San Francisco, Asociación AINY ART además de algunos pequeños empresarios independientes.

El rol de este sector en la ADEL La Paz, es complementar las estrategias definidas, a través del desarrollo de sus gremios y/o actividades empresariales.

- 3.3.3 Sector Académico, conformado por centros de formación superior y técnica, que pueden ser de carácter público o privado, los socios de la ADEL son: Universidad Pública de El Alto, Universidad Católica Boliviana, Universidad Loyola, Carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Mayor de San Andrés y Universidad La Salle e Infocal.

El rol principal de este sector el formar a profesionales en función a la demanda que se ha identificado conjuntamente.

- 3.3.4 Servicios de desarrollo empresarial y otras organizaciones de la sociedad civil, que prestan servicios de apoyo para emprendimientos mediante la asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica, y otros de apoyo a la producción y comercialización.

El rol principal de estas instituciones es generar capacitaciones que se complementen a la estrategia definida conjuntamente en la ADEL La Paz.

3.3.5 Otras organizaciones no gubernamentales que trabajan con programas de apoyo a emprendimientos especialmente pequeño y micro empresarial, en este grupo se encuentran diversidad de instituciones, siendo socios de ADEL las siguientes: Fundación INASET, Crear Bolivia, Centro de Promoción a la Mujer Gregoria Apaza, KREAR Soluciones, Nodo – Red Bolivia Emprendedora, Labor, FUNDAPRO, FAUTAPO, Centro de Servicios para la Familia y el Desarrollo CESFADE, Comunidad Andina Suma Sartawi CASSA, Fundación ACOBE – CODEM, Asociación CUNA, Fundación Nayramarca.

El rol principal de estas instituciones es de complementar en función a las acciones que realizan, evitando la duplicidad y dispersión.

3.4 Determinación del interés e interrelación de la ADEL La Paz y sus socios

La participación de los socios de la ADEL La Paz, es un elemento principal para el funcionamiento de la misma. Inicialmente, la ADEL La Paz, comenzó sus actividades con la participación de 30 socios. En la asamblea que se realizó en marzo de 2014, han participado 22 socios que es el 70% del total de sus asociados. Los socios con los cuales se ha logrado implementar actividades específicas son 11. Las causas por las cuales hay mayor involucramiento de algunos socios, es por la coincidencia de intereses. A continuación, presento un esquema, que grafica el tipo de actor, que objetivos y/o políticas institucionales principales tiene y el interés que le ha llevado a participar en la ADEL La Paz.

Tabla 2: Comparación de objetivos institucionales e interés por participar en la ADEL

Ambito/Actor	Objetivo Institucional	Interés de participar en la ADEL
Publico/ Gobierno Municipal de Viacha	Mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, a través de la eficiente y eficaz prestación de servicios municipales	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso y conocimiento de buenas prácticas municipales. - Ampliación de cobertura de servicios e implementación de nuevos servicios. - Herramientas de dialogo, comunicación y concertación con productores y otros privados del municipio.
Privado/ Federación de Empresarios Privados de La Paz	Representar a los rubros de empresarios de La Paz, por medio de ello, mejorar las condiciones para realizar inversiones. Además de buscar articular a sus asociados a servicios que les permitan mejorar su actividad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogo directo con las autoridades municipales. - Participación activa, en la definición de política pública a nivel local, departamental y/o nacional, con beneficio directo a los empresarios.
Privado/ Cámara de la Artesanía y la Pequeña Industria CADEPIA	Asociar a los artesanos, unidades productivas, microempresarios y pequeño empresarios, para potenciar sus actividades y mejorar su competitividad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarse de Programas públicos de promoción y apoyo al sector micro, pequeño empresario, además del artesanal. - Articular sus acciones como CADEPIA, a acciones definidas en la política pública, a través de programas específicos de fomento al empresario, conformación de complejos productivos, centros de innovación, etc.
Privado/ Cámara de Industria y comercio de El Alto	Agrupar a empresarios de El Alto, promoviendo, que a través de su representación mejoren sus actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidarse como institución. - Prestar servicios complementarios. - Beneficiar a sus asociados con Programas públicos.
Académico/ Universidad Pública de El Alto – carrera de Administración de Empresas. Universidad Mayor de San Andres, Universidad La Salle, Universidad Católica, Universidad Loyola	Formar a estudiantes con capacidades para que puedan ser parte del desarrollo del país. Adecuar sus carreras a los nuevos retos de desarrollo del país.	<ul style="list-style-type: none"> - Articular la formación a las necesidades del territorio. - Integrar a la formación de los estudiantes, la práctica empresarial. - Mejorar o modificar sus contenidos curriculares, a través de la relación de la ADEL con los sectores público y empresarial.

Otros Fundación/ Infocal	Formación técnica orientada al sector productivo.	- Articular a la demanda de técnicos por parte de los asociados de la ADEL.
Otros Fundación/ FUNDAPRO	Fortalecer la estructura productiva, mediante mecanismos financieros para coadyuvar al desarrollo socio-económico del país.	- Articular sus servicios financieros a los asociados de la ADEL.

Fuente: Elaboración Propia

Estos 11 socios presentados en la tabla anterior, actualmente trabajan activamente con la ADEL La Paz, con la suma de sus recursos se prestan servicios conjuntamente. La interrelación entre lo que la ADEL tiene como funciones, combinando, con los objetivos institucionales que tiene cada uno, hacen estas actividades posibles.

La participación activa de los socios de la ADEL La Paz, está determinada por un interés concreto y tangible, que se complementa con el propósito y las funciones para lo que fue creada la misma.

3.5 Determinación de las iniciativas que desarrollan conjuntamente la ADEL La Paz y sus socios

A partir de la identificación de los intereses comunes de los socios, y las posibles interrelaciones, se están implementado dos servicios específicos. La característica principal de los mismos, es la coordinación de acciones y confluencia de recursos, y debido a esta lógica de trabajo se ha logrado consolidarse. A continuación describo cada uno de los servicios.

- **3.5.1. El programa de asistencia técnica (PAT)**, que trabaja con micro y pequeño empresarios, potenciando su actividad empresarial desde sus potencialidades endógenas, promoviendo la articulación de la oferta y la demanda de manera efectiva.

Para este servicio se necesita articular al empresario que puede ser independiente o agremiado. Asimismo, se necesita articular al sector académico, en este caso se trabaja con 7

universidades. La mecánica de trabajo, inicia a partir de la identificación de necesidades del empresario, que luego se vincula con las capacidades de las universidades. En todo este proceso existe un seguimiento constante de la ADEL La Paz, para que en función al crecimiento del empresario, este pueda acceder a otros programas municipales que complementan su actividad empresarial y le permiten crecer sostenidamente.

El PAT para implementarse ha definido una metodología específica con las siguientes actividades:

- a. Identificación de demandas de las MyPEs, esta actividad inicia con un primer taller en el que se informa de los requisitos que se necesitan para participar del programa, posteriormente se registra a los posibles interesados en participar, posteriormente se programa una visita a su lugar de trabajo o planta, para verificar el cumplimiento de requisitos.
- b. Agenda de trabajo específica, se enfoca en la solución de una de las limitaciones o problemas de la empresa, a partir de los siguientes requisitos:
 - Tener por lo menos tres años continuos de actividad
 - Desarrollar su actividad en el sector manufacturero o de transformación
 - No participar en otros programas de GAMLP
 - Comprometerse a aplicar las recomendaciones y soluciones planteadas
- c. Articulación con centro académico (universidad), una vez identificadas las necesidades de los beneficiarios, la ADEL coordina con una de las siete universidades parte del Programa para seleccionar un estudiante de último año para desarrollar un trabajo específico, resultado de la evaluación realizada. Para formalizar la articulación de la universidad, empresario y ADEL se firma un compromiso de

trabajo, estableciendo las condiciones para cada una de las partes.

- d. Monitoreo y Seguimiento, la metodología establecida requiere un sistema de seguimiento monitoreo que permita medir los avances del estudiante y de la empresa, asegurando la implementación de las recomendaciones producto de este trabajo.

El PAT inicio en 2013, en el 2014 se diseñó e implementó un sistema monitoreo que contribuye a realizar un seguimiento efectivo y mostrar resultados del Programa.

Acerca de los resultados de la gestión 2013, primer año de la implementación del programa, la ADEL La Paz consolido la participación de 3 universidades en el Programa, asimismo efectivamente se finalizó el trabajo con 26 empresas de diferentes rubros. A continuación gráfico algunos datos acerca de la implementación del programa en 2013.

Tabla 3: Resultados del PAT 2013

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Talleres de Sensibilización a MyPes realizados	5
Universidades participantes	3
Trabajos de Asistencia Técnica Realizados y entregados a MyPes	26
Agendas de trabajo en proceso con MyPes	29
MyPes que no cumplen con los requisitos para participar	37

Fuente: Elaboración Propia en función a datos de la ADEL La Paz

En la gestión 2014 a partir de la implementación de un sistema de monitoreo, se puede saber exactamente los rubros de las empresas participantes además de las mejoras que se van generando. Para el 2014, se logró consolidar alianzas con 4

nuevas universidades, siendo un total de 7 universidades participantes del programa.

Tabla 4: Universidades Aliadas participantes del PAT

Nro.	NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD ALIADA
1	Universidad Católica Boliviana San Pablo – Programa de Emprendimientos conjuntos.
2.	Universidad Pública de El Alto (UPEA) Carrera de Administración de Empresas
3.	Universidad Mayor de San Andrés – Carrera de Administración de Empresas
4.	Universidad La Salle
5.	Universidad Loyola
6.	Universidad Franz Tamayo
7.	Universidad de la Unión Bolivariana

Fuente: Elaboración Propia en función a datos de la ADEL La Paz

Asimismo con la dinámica de trabajo articulada establecida 73 MyPes finalizaron la asistencia técnica. En la siguiente tabla presentamos algunos datos desglosados:

**Tabla 5: Resultados del PAT 2014
Desglosado por Rubros**

Por Rubro	Cantidad	%
Textiles	25	34%
Cuero	11	15%
Joyería	10	14%
Madera	7	10%
Alimentos	7	10%

Artesanías	5	7%
Cerámica	4	5%
Metalmecánica	3	4%
Grupo Verde	1	1%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración Propia en función a datos de la ADEL La Paz, Informe: Estado de la Competitividad Sectorial de empresas participantes en el PAT a MyPEs.

Como se puede observar en la tabla anterior, existen tres rubros principales en las MyPes que participan del programa: Textiles, Cuero y joyería, estos están priorizados en la estrategia de la ADEL La Paz.

Por otra parte, también podemos comentar que el 74% de MyPes son de La Paz, el 25% de El Alto y el 1% de Achocalla (GAML P, 2014), confirmando la labor metropolitana de la ADEL La Paz.

Por otra parte, un dato interesante, es que 47% de las MyPEs son de propiedad de una mujer (GAML P, 2014). En función a estos datos, la ADEL La Paz desarrolló un componente de género específico, que brinda asistencia técnica a propietarias de MyPEs, en este programa participaron 30 mujeres del rubro de textil, la capacitación se orientó a mejorar su producto y a orientar sus productos en función al mercado.

- **3.5.2 Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano**, que tiene como principal actividad la implementación de un servicio gratuito de orientación, información y asesoramiento en tres principales áreas para los y las jóvenes del área metropolitana de La Paz, facilitando su inserción económica.

Las áreas en las que trabaja el CJE Metropolitano son:

Orientación Vocacional, que tiene como propósito ayudar en el proceso de elección de una carrera de formación profesional o técnica.

Empleabilidad, mejorando su inserción laboral, mediante el desarrollo de habilidades para buscar, encontrar y mantener un empleo

Emprendimiento, orientando y apoyando en la creación y puesta en marcha de una idea o negocio.

Este servicio de la ADEL La Paz, inicio en marzo de 2013 con la alianza de 6 instituciones: ONG CUSO Internacional, PNUD ART, UPEA Carrera de Administración de Empresas, ONG FAUTAPO, CIC El Alto y el Centro de Formación INFOCAL. Cada institución tiene un rol específico y aporta recursos en función a sus posibilidades y competencias.

Los talleres se han venido desarrollando en articulación con los socios, mismos que ponen diferentes tipos de recursos para la implementación de las actividades, mismos que son presentados en la siguiente tabla.

Tabla 6 Aportes de los Socios para la implementación del CJE

SOCIO	Tipo de Recurso y su Descripción
Cámara de Industria y comercio de El Alto	Infraestructura: Ambientes para desarrollo de actividades. Recursos humanos: Personal para seguimiento
Carrera de Administración de Empresas, UPEA	Recursos Técnicos: 12 estudiantes al año para realizar pasantías y supervisión de docentes de este trabajo
ONG CUSO, FAUTAPO	Recursos humanos: Cesión de un voluntario para el funcionamiento rutinario Recursos financieros: Gastos de movilización de los capacitadores, material impreso para difusión y gastos de internet. Transferencia de conocimiento: Metodología general para ser adaptada al contexto
Instituto de Formación INFOCAL	Infraestructura: Ambientes para capacitación, estudiantes para recibir el servicio

Gobierno Autónomo Municipal de Viacha	Infraestructura: Ambientes para el funcionamiento del CJE en su municipio Recursos Técnicos: Designación de técnico para transferir la metodología Equipamiento: Logística para realizar las capacitaciones
Gobierno Municipal de La Paz	Transferencia de conocimiento: Modelo desarrollado en La Paz y lecciones aprendidas. Recursos Técnicos: ADEL para realizar seguimiento y monitoreo.
PNUD Cooperación Internacional	ART Recursos Financieros: Consultorías específicas para generar un modelo propio CJE Recursos físicos: Equipamiento y equipos Recursos Técnicos: Acompañamiento técnico Otros Recursos: Redes de cooperación para socializar la experiencia.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo a manera de resumen mencionaremos que el CJE Metropolitano hasta el final del 2014 ha desarrollado aproximadamente 150 talleres de emprendimiento, empleabilidad y orientación vocacional, además de sensibilizaciones a jóvenes, llegando a un total de 2.592 jóvenes entre hombres y mujeres, que fueron orientados a través del CJE. Cabe resaltar que todas las actividades se realizaron en coordinación conjunta de sus socios y liderazgo de la ADEL La Paz, tanto en la parte técnica como en la implementación de recursos financieros.

A continuación presento un resumen de los principales resultados de las actividades del CJE:

Tabla 7 Principales Resultados del CJE

Actividades	2013		2014	
	Nro. de talleres	Nro. Total de participantes	Nro. de talleres	Nro. Total de participantes
Sensibilización	20	361	40	880
Empleabilidad	3	130	12	200
Emprendimiento	3	135	10	207
Orientación Vocacional	9	210	23	420
Capacitación a pasantes	10	25	10	24

Fuente: Elaboración Propia en función a informes de avance de la ADEL La Paz

4. ANÁLISIS DE LA ADEL LA PAZ, COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER EL DESARROLLO LOCAL

Esta relación de elementos se vio recogida en la conformación de la ADEL La Paz, en tal sentido ahora presentare una comparación entre la teoría presentada anteriormente y los objetivos del estudio de caso. Inicialmente debemos mencionar que como resultado de la investigación de estudio de caso, podemos concluir que los factores por los cuales se genera articulación en la ADEL La Paz son:

- Intereses comunes de los socios que pueden ser públicos o privados
- Políticas institucionales de los socios que son similares o complementarias entre las mismas
- Confluencia y concurrencia de recursos, no limitado solamente a los financieros.
- Existencia de un liderazgo claro.

Estos elementos contribuyen a que la ADEL La Paz cumpla con los objetivos y funciones que le han sido encomendadas. Ahora para poder analizar el proceso en sí mismo, partiremos de los acciones y realizaremos una comparación con la teoría expuesta en el capítulo anterior, buscando concluir definiendo, si los elementos anteriormente presentados son los que se necesitan para generar articulación efectiva de los actores en la ADEL y consolidarse como una herramienta efectiva para generar desarrollo local.

En este contexto, la estrategia principal que la ADEL La Paz está utilizando para promover el desarrollo local es la articulación de actores, esto como el mecanismo de evitar dispersiones y ser más eficiente con los recursos territoriales sean públicos y/o privados.

Comenzaremos por analizar los 3 elementos inseparables del Desarrollo Local, comparados con la estrategia de la ADEL, haremos énfasis en el Desarrollo Económico y Gobernanza como los principales elementos.

Gráfico 1: Elementos Inseparables del Desarrollo Local



Fuente: Elaboración propia

Asimismo tomaremos las variables e indicadores de gobernanza, realizando una comparación orientada a los factores de articulación expuestos anteriormente.

El cuadro presentado a continuación busca graficar el análisis, comparando la variable de gobernanza, explicado en el anterior capítulo, con los factores de articulación identificados para la ADEL La Paz, buscando demostrar aplicación práctica del concepto de gobernanza, aplicado a las actividades de la ADEL La Paz.

Tabla 8: Comparación variables de gobernanza versus factores de articulación

Variable de Gobernanza	Factor de Articulación de la ADEL La Paz, refleja la variable de Gobernanza	Principales acciones de la ADEL con sus socios y/o actores que reflejan este factor
1. Participación Pública- privada y sociedad civil organizada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Políticas Institucionales similares ✓ Confluencia y concurrencia de recursos ✓ Liderazgo Publico claro 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción Colectiva de la Marca territorial para el Área Metropolitana. • Articulación de programas del Gobierno Municipal.
2. Equidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Confluencia y concurrencia de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Asistencia Técnica a micro y pequeños empresarios, con enfoque de género. • Centro de Jóvenes y empleo del área metropolitana
3. Responsabilidad y Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo Publico claro ✓ Confluencia y concurrencia de recursos ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Asistencia Técnica a micro y pequeño empresarios. • Construcción Colectiva de la marca territorial
4. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Confluencia de recursos ✓ Políticas Institucionales similares ✓ Liderazgo claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Asistencia técnica • Articulación de programa municipales • Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano.
5. Innovación administrativa/ gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Confluencia de recursos ✓ Liderazgo claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad de ADEL • Programa de Asistencia técnica • Articulación de programa municipales • Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano.
6. Creación de redes y Articulación de actores públicos y privados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Confluencia de recursos ✓ Políticas Institucionales similares ✓ Liderazgo claro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Asistencia técnica • Articulación de programa municipales • Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano.
7. Desarrollo de Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intereses comunes ✓ Confluencia de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Jóvenes y Empleo

Fuente: Elaboración Propia

Para explicar de forma didáctica el análisis anterior presento el siguiente cuadro, que refleja la interrelación entre las variables de gobernanza y los factores de articulación, posteriormente explicare de manera teórica la interrelación de cada factor con cada variable.

Tabla 9: Comparación gráfica de las variables de gobernanza versus factores de articulación

FACTOR DE ARTICULACIÓN VARIABLES DE GOBERNANZA	INTERESES COMUNES	POLÍTICAS SIMILARES	CONFLUENCIA DE RECURSOS	LIDERAZGO CLARO
Participación Pública Privada	X	X	X	X
Equidad	X		X	
Rendición de cuentas			X	X
Eficiencia	X	X	X	X
Innovación	X		X	X
Creación de redes	X	X	X	X
Desarrollo de capacidades	X		X	

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, para apoyar esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres socios de la ADEL La Paz. Cada entrevista se enfatizó en los factores por los cuales se genera articulación. Asimismo se han tomado como referencia los informes de resultados

4.1 Análisis de las variables de gobernanza 1,2, 4, 5, 6, 7 y el factor de articulación: interés común de los socios

Como se puede observar uno de los factores de articulación más relevantes es el “interés común”, los socios deciden participar en la ADEL porque ven que parte de sus intereses institucionales están recogidos en las actividades y/o servicios de la ADEL, transformándose para el conjunto de actores en “intereses comunes”, con características específicas.

Al comparar este factor de articulación con las variables de la gobernanza: 1. Participación Pública-privada-sociedad civil organizada; 2. Equidad; 4. Eficiencia; 5. Innovación; 6. Creación de redes y 7. Desarrollo de capacidades, se concluye que estas son las mismas características que tiene el factor intereses comunes. Por lo tanto este factor genera articulación.

Asimismo podríamos afirmar que mayor el interés institucional, reflejado en interés común, mayor la participación en ADEL, confirmado la generación de gobernanza.

Mayor interés institucional = o mayor Interés común recogido = mayor participación del socio

Situación que fue constatada cuando en la entrevista se consultó: “*Por qué participa en la ADEL y si considera que tiene algún beneficio por la misma*” podemos rescatar dos respuestas, la primera la Directora Ejecutiva de la Federación de Empresarios, ella comentaba ...“que efectivamente participan en la ADEL La Paz desde su inicio, que habían realizado varias actividades juntos, pero que últimamente habían empezado a coordinar directamente las actividades con el Gobierno Municipal de La Paz, porque así era más rápido”..... sin embargo cuando se realizó la misma pregunta a el Director de Carrera de Administración de Empresas de la UMSA, indico ...“que si bien no habían participado desde el principio de la ADEL La Paz, ahora si estaban participando porque los resultado del trabajo conjunto no habría manera de alcanzarlos de otra manera, refiriéndome al trabajo realizado en el programa de Asistencia Técnica Empresarial”..., este es un ejemplo claro acerca de la identificación de interés común, pues mientras menos interés menor la participación, y mayor interés mayor participación.

4.2 Análisis de las variables de gobernanza 1, 4, 6 y el factor de articulación políticas institucionales similares

Explicamos la relevancia de este punto, en función al servicio denominado “Centro de Jóvenes y Empleo - CJE”, mismo logro crearse con la participación de 7 instituciones: la Cámara de Industria y Comercio de El Alto, la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Pública de El Alto, ONG FAUTAPO, ONG CUSO, Centro de Formación INFOCAL, El Gobierno Autónomo Municipal de Viacha y el PNUD. Esta iniciativa tiene por propósito orientar en temas

de empleabilidad, emprendimiento y orientación vocacional a jóvenes del área metropolitana de La Paz. El objetivo mencionado anteriormente, es común y compartido por las políticas institucionales de cada organización que participa, tal es así, que el CJE funciona en oficinas de la Cámara de Industria y Comercio de el Alto, asimismo su Presidenta, considera que con este servicio se puede apoyar a los asociados cámara. La carrera de Administración de Empresas de la UPEA, realiza la selección de 12 pasantes al año para aprender la metodología utilizada en el CJE. Para la Carrera esto implica una formación de campo necesaria y solicitada como parte de la formación académica, es decir el contraste entre la teoría y la práctica. Por otra parte, el Gobierno Municipal de Viacha tiene su propia ventanilla del CJE en sus instalaciones, que contribuye a cumplir con su competencia municipal, referida a generar políticas públicas de inclusión a los jóvenes. De la misma forma las ONGs, CUSO, FAUTAPO y el Centro de Formación INFOCAL, tienen como políticas institucionales la orientación y/o formación a jóvenes. Comparando con las variables de gobernanza: 1. Participación pública-privada; 4. Eficiencia y 6. Creación de redes, que a nuestra interpretación es equivalente al factor de articulación políticas institucionales similares, concluiríamos que este factor genera articulación,

4.3 Análisis de variables de gobernanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y el factor de articulación: confluencia de recursos

Los dos factores explicados con anterioridad, Intereses comunes y políticas institucionales similares, tienen que traducirse en recursos, estos pueden ser: humanos y/o técnicos, financieros y/o físicos, infraestructura y/o equipamiento, los mismos se negociaron de acuerdo a las características de los socios y su nivel de incentivo o interés de participar en la actividad específica.

Nuevamente analizando las variables de gobernanza: 1. Participación Pública-privada-sociedad civil organizada; 2. Equidad; 3. Responsabilidad; 4. Eficiencia; 5. Innovación; 6. Creación de redes y

7. Desarrollo de capacidades, comparando las mismas, concluimos que las características son similares al factor de articulación: confluencia de recursos. Este factor es fundamental en la articulación, sin este no podríamos afirmar que existe articulación efectiva.

En el siguiente cuadro se plasma la confluencia de recursos de los socios de la ADEL:

Tabla 10: Servicios de la ADEL La Paz y confluencia de recursos

Servicios de la ADEL La Paz	Socios que participan	Confluencia de Recursos
Programa de Asistencia Empresarial	Universidades: UMSA CATOLICA LA SALLE LOYOLA UPEA	Estudiantes que hacen sus trabajos dirigidos Docentes que supervisan el trabajo de los estudiante
	Microempresarios y pequeño empresarios	Recursos para implementar las recomendaciones Infraestructura y equipamiento para que el alumno realice su trabajo Material para las capacitaciones
	Gobierno Municipal de La Paz	Profesionales que realizan la coordinación, monitoreo y supervisión del programa Ambientes para realizar capacitaciones Estipendio de transporte para estudiantes
	Cooperación internacional	Acompañamiento técnico y transferencia de experiencias comparadas
Centro de Jóvenes y Empleo	Cámara de Industria y comercio de El Alto	Ambientes para funcionamiento y capacitación Recursos humanos par seguimiento
	Carrera de Administración de Empresas, UPEA	12 estudiantes al año para realizar pasantías Supervisión de docentes de este trabajo
	ONG CUSO, FAUTAPO	Recursos humanos para su funcionamiento, recursos logísticos y de movilización Metodología general para ser adaptada al contexto
	Instituto de Formación INFOCAL	Ambientes para capacitación, estudiantes para recibir el servicio
	Gobierno Autónomo	Ambientes para el funcionamiento del CJE en su municipio

	Municipal de Viacha	Designación de técnico para que se le transfiera la metodología Todos los recursos logísticos para realizar las capacitaciones
	Gobierno Municipal de La Paz	Transferencia de Modelo y experiencias ADEL para realizar seguimiento y monitoreo.
	Cooperación Internacional	Recursos físicos Acompañamiento técnico Redes de cooperación para socializar la experiencia.

Fuente: Elaboración Propia en función a información proporcionada por la ADEL La Paz.

La ADEL La Paz, en todas sus actividades actúa bajo una misma lógica. Busca alternativas eficientes, para que los recursos limitados de todas las instituciones socias puedan utilizarse de manera eficiente, para obtener un mayor beneficio. Esta situación fue evidenciada en las diferentes entrevistas, cuando consultamos que destinaba algún recurso a la ADEL la respuesta fue, “que nunca habían transferido ningún recursos, sin embargo habían logrado utilizar los recursos conjuntamente, para beneficios mutuos”.

4.4 Análisis de variables de gobernanza 1, 3, 4, 5, 6, y factor de articulación liderazgo claro

La ADEL La Paz, tiene un liderazgo público a cargo del Gobierno Municipal de La Paz, que muestra apertura y recoge los intereses de los otros socios que conforman la misma. Este liderazgo es reconocido por los actores, en ciertos momentos se ve confundida con la institucionalidad del Gobierno Municipal, hecho que se ve claramente reflejado cuando la Directora Ejecutiva de la Federación de Empresarios de La Paz, comento... “que participaba de la ADEL pero a veces, especialmente en este último tiempo, prefería directamente coordinar con las instancias del Gobierno Municipal de La Paz”

Esta deficiencia se ve acrecentada por que la ADEL a pesar de considerarse una institución de carácter metropolitano y realizar sus actividades en este ámbito, todavía no ha logrado firmar el acuerdo

intergubernativo con el Gobierno Municipal de EL Alto y Viacha, para consolidarse formalmente como instancia metropolitana.

El liderazgo, como ya lo habíamos mencionado anteriormente, es muy importante cuando se habla de Desarrollo Local, y específicamente en el punto de gobernanza y desarrollo local, porque de la horizontalidad y la apropiación del liderazgo se lograra articulación, consenso, y acción orientada a la resolución de problemas comunes.

5. LA INTERRELACIÓN ENTRE LA GOBERNANZA – FACTORES DE ARTICULACIÓN, EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL

Todos los factores de articulación: intereses comunes, políticas institucionales similares, Confluencia de recursos y liderazgo claro, son parte sustantiva del proceso territorial, que fue mencionado en el anterior capítulo, en los puntos: 1.3,1.4 y 1.5.

Este proceso, justifica su acción en: conocer, reconocer, valorar y potenciar los recursos endógenos y exógenos, este concepto se puede evidenciar a partir de las acciones y servicios que presta la ADEL La Paz, que está construyendo conjuntamente competitividad territorial, misma que es multidimensional por los diferentes actores que participan, sin embargo existe una interdependencia, como muestra este estudio de caso, es gestionada por la ADEL La Paz, esta gestión da como resultado una construcción colectiva de capital social, que va generando una visión compartida de mediano a largo plazo, producto de una concertación constante con todos los actores, reconociendo tácitamente que la realidad es diversa, buscando al mismo tiempo incluir a actores que de otra forma no serían incluidos, y finalmente el resultado es la construcción de la visión que el territorio, en este caso referida al área metropolitana, es parte de un todo.

CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO

Los factores de articulación encontrados, producto de la investigación realizada, nos llevan a concluir que una institucionalidad de articulación público – privada necesita identificar claramente un interés común, encontrar políticas institucionales similares, confluencia de recursos además de un liderazgo claro.

Sin embargo, si bien estos factores aseguran una institucionalidad operativa, podríamos enfatizar en 3 elementos en los cuales la ADEL La Paz debería incidir activamente en el mediano plazo, para asegurar su existencia en el largo plazo.

1. INSTITUCIONALIDAD

La ADEL La Paz, ha demostrado constancia en sus actividades. Cada gestión que transcurre busca consolidar sus servicios y crear nuevos dando respuesta a sus socios, producto del proceso de consenso y participación activa de los mismos, reflejando los intereses comunes identificados.

Asimismo, el ejercicio de funciones concretas, mismas que son reflejadas en servicios, tienen el propósito de consolidar la institucionalidad de la ADEL La Paz, a partir del reconocimiento tácito de los actores de la existencia y utilidad de la misma.

Por tanto, la institucionalidad debe ser resultado de un conjunto de acciones conjuntas concretas visibles, que benefician a los componentes del espacio de articulación. Por tanto se puede demostrar la utilidad práctica del espacio. Esta estrategia que utiliza la ADEL La Paz, es una buena práctica que debe ser considerada al momento de conformar un espacio de articulación.

Sin embargo, es fundamental la consolidación de una institucionalidad formal de la ADEL La Paz, a través de la firma de convenios intergubernativos e interinstitucionales. Este documento legal, permitirá consolidar la misma en todos sus aspectos.

2. CONSOLIDACIÓN DE LA ARTICULACIÓN PÚBLICO - PÚBLICO Y PÚBLICO - PRIVADO

La articulación público – público y público – privado, solo se puede dar si existe una motivación reflejada en intereses comunes, la ADEL La Paz, logro consolidar algunos servicios conjuntos bajo una alianza publico privada, identificando intereses institucionales que al final se transformaron en intereses comunes, siendo esto el incentivo para que los actores deseen participar. Por tanto, para consolidar las articulaciones público - público y público – privado, es fundamental recoger los intereses comunes y contrastar los mismos con políticas institucionales de los actores participantes del espacio.

La ADEL La Paz, para consolidar el proceso, debe profundizar la articulación pública – pública y pública –privado. Actualmente, existe la misma, producto de los intereses comunes y políticas institucionales similares, sin embargo se debe buscar una articulación con los otros 5 gobiernos municipales que componen el área metropolitana, el gobierno departamental y el gobierno nacional. En primera instancia, esta articulación permitiría mejorar los impactos de la inversión pública, disminuyendo la dispersión, promoviendo la administración eficiente de los recursos. A partir de esta articulación también ampliará la articulación pública – privada, que en este momento existe, pero podría incluirse a una mayor cantidad de actores privados y ampliar los servicios a una mayor cantidad de socios.

3. SOSTENIBILIDAD

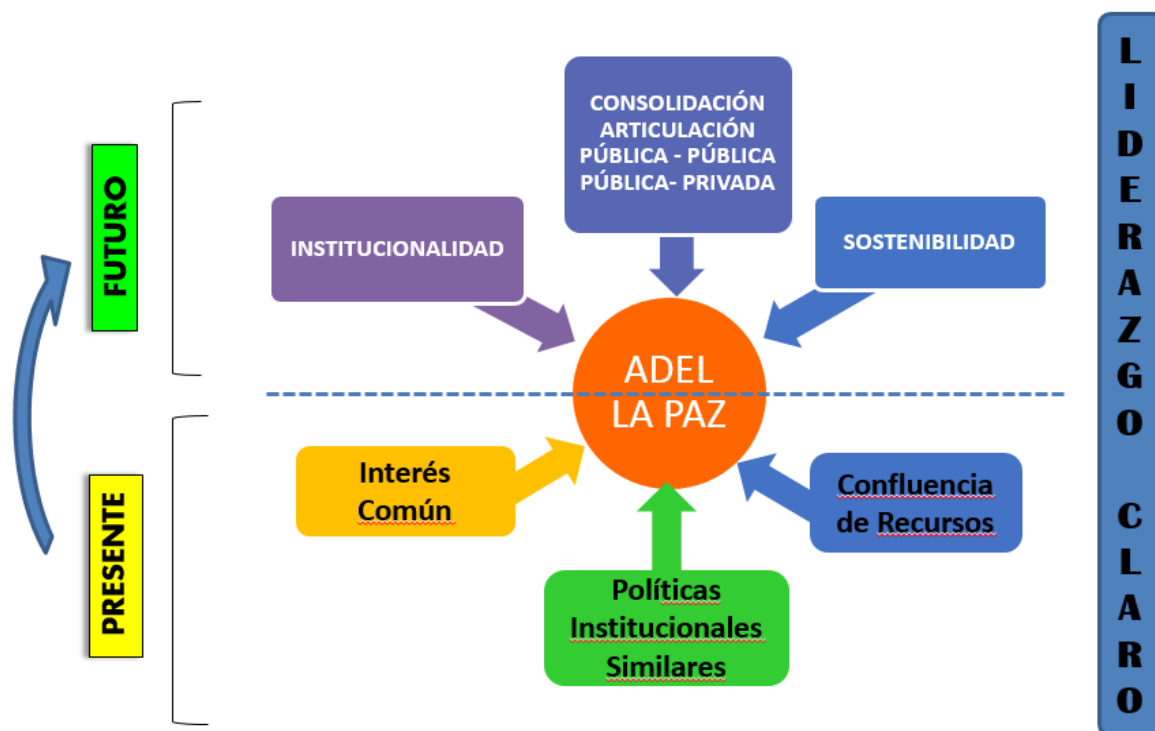
La ADEL La Paz, en la actualidad cuenta con fondos públicos municipales para su funcionamiento y prestación de servicios en el Municipio de La Paz, y cuenta con aportes de otros socios para la prestación de servicios en el área metropolitana. Este presupuesto, si bien es reducido, facilita que la ADEL La Paz, desarrolle sus actividades con la seguridad de un presupuesto público recurrente cada gestión, que muestra la apropiación y compromiso del Gobierno Local con la herramienta. Por tanto, la apropiación de las iniciativas por el Gobierno Publico, garantizan la sostenibilidad de las acciones que se realizan. Es fundamental, en cualquier iniciativa de impacto territorial contar con este nivel de apropiación y compromiso, sin el mismo simplemente sería un proyecto que tiene un inicio y una finalización.

Sin embargo es fundamental, que esta confluencia de recursos se realice por una mayor cantidad de socios públicos y privados, además sea efectiva en recursos financieros. Los aportes financieros de los socios terminarían por consolidar los servicios que actualmente se están prestando. Asimismo, a partir de ello, también se podría medir el nivel de apropiación que existe de la herramienta por parte de los actores.

Para finalizar, si en el mediano plazo se logrará profundizar los tres elementos que menciono, sin duda se podría decir que el área metropolitana de La Paz, cuenta con una ADEL.

Es necesario, tener una mirada de los factores positivos que en el presente contribuyen a que la ADEL esté en funcionamiento, pero también es necesario saber que elementos se tienen que enfatizar para que en el futuro se cuente con una herramienta institucionalizada y reconocida por todos los socios, en todos los niveles.

Gráfico 2: Elementos presentes y futuros de la ADEL La Paz



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio de caso fue identificar los principales factores por los cuales se genera articulación en la ADEL La Paz. Se partió de la hipótesis que señala que la articulación efectiva es resultado de acciones específicas que responden a los intereses de los actores, y a través de esta articulación se promueve la gobernanza y desarrollo local.

Se ha tomado elementos teóricos tales como: desarrollo endógeno, desarrollo territorial, desarrollo local, gobernanza, desarrollo económico local y capital social. De los mismos podemos concluir, que para promocionar el desarrollo de un territorio, se tiene que tener en cuenta la articulación de sus propios actores, con una mirada estratégica clara. En la definición del enfoque de desarrollo territorial los procesos técnicos y políticos son fundamentales y complementarios, y el éxito del enfoque depende de la forma en que ambos procesos se desarrollen conjuntamente. Estos procesos construyen gobernanza, que tienen como consecuencia necesaria el desarrollo económico local y la generación de capital social.

El resultado de la investigación del estudio de caso, refiere a que efectivamente se produce una articulación efectiva cuando:

- a. Se implementan acciones específicas.
- b. Las acciones específicas recogen intereses comunes.
- c. Las acciones se alinean a políticas institucionales.
- d. Existe confluencia de recursos para implementar las acciones.
- e. Finalmente, existe un liderazgo claro.

Asimismo, los factores identificados en la ADEL La Paz, se compararon con siete variables de gobernanza explicadas en el

marco teórico. En este punto es importante recordar, que la gobernanza es un elemento del desarrollo local y al mismo tiempo componente principal del desarrollo económico local.

El resultado de esta comparación demostró la similitud que existe entre los factores de articulación de la ADEL La Paz y las variables de gobernanza, a partir de ello podríamos afirmar que la ADEL La Paz contribuye al desarrollo local mediante las actividades y acciones que realiza.

2. RECOMENDACIONES

La conclusión de este estudio de caso afirma que la ADEL La Paz promueve Desarrollo Local. Sin embargo, existen procesos que deben consolidarse permitiendo a la ADEL La Paz incrementar el alcance de sus servicios, profundizando el proceso de articulación de actores que desarrolla, para finalmente consolidarse como una herramienta pública con participación privada, que impacta efectivamente en el desarrollo económico local. Para efectivizar estos desafíos se deben abordar los siguientes puntos:

1.1 Consolidación del proceso de articulación público – público

Esta consolidación será resultado de la ampliación de su alcance y en consecuencia de sus servicios. Para ello es necesario que se trabaje en:

- i. Incrementar el respaldo político dentro del Gobierno Municipal de La Paz. Efectivamente, la ADEL La Paz es una política municipal inscrita en la planificación a largo plazo, que se consolida con la asignación anual de recursos financieros, humanos y materiales para su funcionamiento. Sin embargo, estas acciones concretas se deben complementar con una gestión a nivel de política pública del Ejecutivo Municipal. De esta manera se podrían visibilizar las acciones y resultado de la ADEL La Paz, demostrando que esta iniciativa, no es una

más de los tantos programas que promueve el Gobierno Municipal. La ADEL se debe transformar en una herramienta de incidencia política, a través de la cual se pueda entablar políticas públicas intermunicipales, que permitan ampliar los impactos de las acciones emprendidas.

Por otra parte se debe consolidar la participación estratégica de los gobiernos municipales de la región metropolitana, consolidando el directorio, que según la propuesta de organizativa, debería funcionar con la participación de tres gobiernos municipales: La Paz, Viacha y El Alto. El funcionamiento del directorio de la ADEL La Paz, se debe complementar con la conformación de un equipo técnico, que no responda a ningún gobierno municipal en particular. Es decir se debe trabajar tanto en la parte política – estratégica, como en la parte de gestión técnica – operativa.

- ii. Promover la socialización y participación activa del nivel departamental, el Gobierno Departamental de La Paz estableció como parte de su planificación estratégica “la regionalización”, entendida como espacio de planificación y gestión, y la ADEL La Paz es una herramienta operativa que apoyaría a la implementación de la planificación del departamento.

La administración regional de la ADEL La Paz representaría una gran oportunidad de complementación, puesto que el Gobierno Departamental concentra sus acciones en el fortalecimiento de cadenas productivas que representan potencial de desarrollo y transformación industrial en el área rural, sin embargo la inversión pública no ha logrado superar la dispersión de acciones en los diferentes municipios del departamento, en respuesta a esta situación la ADEL tiene como uno de sus principales objetivos la articulación y la

construcción de una red de actores, que vinculando a la gobernación daría oportunidad de funcionar en un sistema mixto de articulación urbano rural, construyendo un modelo de desarrollo que pueda ser replicable en otros ámbitos territoriales y que podría constituirse en una política pública de gestión innovadora.

- iii. Promover la articulación con el gobierno nacional, mismos que ejecutan programas y proyectos que tienen como principales áreas de impacto a los municipios. La ADEL La Paz debe articular sus acciones a estos programas. Esta complementación haría posible, que los programas y proyectos del nivel nacional, que en el presente tienen dificultades para implementarse en el ámbito municipal, tengan mayores impactos, utilizándose eficientemente los recursos públicos. Por otra parte, los otros niveles de gobierno, también podrían adoptar buenas prácticas, que puedan ser replicadas en ámbitos municipales similares al área metropolitana de La Paz.

1.2 Consolidación de la articulación pública – privada

La ADEL La Paz, tiene participación de actores privados, pero todavía no se ha encontrado un mecanismo que permita que su participación efectiva se vea reflejada en la transferencia de recursos financieros a la misma.

Para la consolidación de la ADEL La Paz, se debe implementar un mecanismo que permita que los actores privados puedan ser parte de la Agencia en la toma de decisiones que impliquen también aportes económicos. Este sería un paso necesario que permitiría la profundización del proceso de articulación pública – privada.

La participación de los actores privados con aportes financieros, no solamente contribuiría a la sostenibilidad financiera de la ADEL La Paz, esta acción consolidaría la participación constante y creciente de este actor. Por su parte ADEL La Paz, tendría la necesidad de generar nuevos servicios que respondan a los intereses de este importante actor, asegurando su permanencia en el largo plazo, desarrollando una lógica de ganar – ganar.

1.3 Ampliación de las acciones de la ADEL La Paz

La estrategia implementada hasta ahora por la ADEL La Paz tiene como pilar fundamental las acciones que desarrolla el GAMLP, complementando las mismas con acciones propias de la ADEL, en general estas son producto de la necesidad de parte de los socios y oportunidades coyunturales que hicieron posible generar “servicios”, sin siquiera consolidar su institucionalidad legal, estrategia que permitió a la ADEL continuar su trabajo en el tiempo.

Sin embargo, es fundamental incluir de manera más activa la participación de los privados y generar nuevos servicios que recojan las necesidades de una mayor cantidad de socios y que permita en el mediano plazo consolidarse como una herramienta de gestión del territorio.

La ampliación de acciones, no es simplemente crear otros servicios, es necesario generar mecanismos de diálogo que permitan establecer lógicas de cooperación y trabajo en red que vayan más allá de simplemente reflejar intereses comunes. La generación de nuevas acciones tiene que ver con toma decisiones conjuntas sobre “qué, cómo y quiénes” del accionar de la agencia, desarrollando responsabilidad compartida entre las instituciones socias de la ADEL.

1.4 Consolidación de la institucionalidad legal

La formalización legal de la ADEL La Paz por intermedio de la firma de un documento legal de constitución, es una tarea pendiente. Como explicamos, el enfoque de desarrollo territorial, trabaja en el ámbito político y técnico conjunta y complementariamente. El resultado de la investigación nos muestra que se están realizando las acciones técnicas necesarias, sin embargo el proceso político no está acompañando el proceso técnico, situación que se ve reflejada con la tardanza en la firma del convenio intergubernativo entre los gobiernos municipales componentes de la ADEL La Paz. Esta acción es fundamental, para profundizar y expandir el proceso de desarrollo territorial que actualmente viene desarrollando.

Bibliografía

- Barreiro, F. (2006). *Cooperación, acción colectiva y gobernabilidad en el desarrollo territorial*. Barcelona: Territorios y Organizaciones.
- CPE, E. P. (2009). *Constitución Política del Estado*.
- Douglas, J. y. (1978). *Agropolitan development: toward a new strategy for regional planning in Asia*. Oxford: Pergamon.
- Galicchio, E. (2010). *Políticas Territoriales Vs Territorialización de Políticas*.
- GAMLP, G. A. (2012). Agenda para la Gestión del Desarrollo Local en La Paz. *Boletín "Desarrollo Económico Empresarial"*, 12-13.
- GAMLP, G. A. (2014). *Estado de la Competitividad sectorial de empresas participantes en el Programa de Asistencia Técnica a MyPEs*.
- Grotiuz, I. (2011). Redes y ámbitos de gobernanza en procesos de desarrollo económico local. *Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local*, (pág. 7). Barcelona.
- Jorquera, D. (2011). *Gobernanza para el desarrollo local*. Santiago de Chile: Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- LMAD, A. P. (2010). *Ley Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Bello"*. La Paz: Gaceta Oficial del Estado Plurinacional.
- Lucas, R. (1988). *On the mechanics of economic development*. *Journal Of Monetary Economic*.
- PNUD, C. d. (2009). <http://www.gaportal.org/resources/detail/a-users-guide-to-measuring-local-governance>. Obtenido de <http://www.gaportal.org/resources/detail/a-users-guide-to-measuring-local-governance>: http://issuu.com/schneiderw/docs/usersguide_localgov_ogc09_es_0/1?e=0
- Romer, P. M. (1986 - 1994). *Increasing returns and long run growth - The Origins of Endogenous Development*. *Journal of Political Economy - Journal of Economic Perspectives*.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Nueva Delhi: Oxford University Press.
- Stöhr, W. (1981). (1981), "Development from below: The bottom-up and periphery inward development paradigm", *Development from Above or Below?, The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Walter Stöhr y D.R. Fraser Taylor (comps.). Nueva York : John Wiley.
- Vasquez, A. (1983). *Industrialización en Areas Rurales - El Caso Español*. Madrid - España: OECD.

Listado de Anexos:

- Anexo 1. Propuesta de Estatutos de la EMADEL
- Anexo 2. Acta de Constitución de la ADEL
- Anexo 3. Informe de la ADEL La Paz, 2013

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE SERVICIOS INTEGRALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LA PAZ (EMADEL)

ESTATUTO

TITULO I

DE LA NATURALEZA, DOMICILIO, OBJETO, CONTROL Y ACTIVIDADES

CAPÍTULO I

NATURALEZA, DOMICILIO, OBJETO Y CONTROL

ARTÍCULO 1.- (Naturaleza y Denominación)

La Empresa Pública Municipal de Servicios Integrales para el Desarrollo Económico Local de La Paz , en lo sucesivo "EMADEL", inicialmente tri-municipal de los municipios de La Paz, El Alto y Viacha, creada en el marco del "Convenio Intergubernativo de fecha 00/00/00, y del Convenio de Participación Social de fecha 00/00/00, aprobados por las respectivas Ordenanzas Municipales: No. 00/00/00 del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, No. 00/00/00 del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto, y No. 00/00/00 del Gobierno Autónomo Municipal de Viacha, como empresa de derecho público, no comercial y sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica y económica, así como de capital y patrimonio propios.

ARTÍCULO 2.- (Domicilio)

El domicilio Legal de la EMADEL es la ciudad de [REDACTED], pudiendo establecer oficinas en cualquiera de los Municipios que la componen. Su Sede y forma de funcionamiento se ajustará a lo establecido en el Reglamento Interno.

ARTÍCULO 3.- (Órgano de Fiscalización)

En el marco de lo establecido en la Ley No 2028 de Municipalidades (Art. 112), los respectivos Gobiernos Municipales, ejercerán la fiscalización de la EMADEL, y a los efectos de lo establecido en el presente Artículo, la tuición comprenderá los alcances señalados en los incisos a) y b) del Artículo 27 de la Ley N° 1178 de 20 de Julio de 1990 - Ley del Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental (SAFCO).

ARTÍCULO 4.- (Objeto y Fines)

La EMADEL, tendrá por objeto participar en la promoción del **Desarrollo Humano de los municipios que formarán parte de la Región Metropolitana de La Paz**, mediante la articulación, ejecución y puesta en marcha de las tareas y estrategias que surjan en los espacios de coordinación y de participación de instancias (actores) públicas y privadas, para la mejora y el incremento de la calidad del empleo y la generación de ingresos, apoyando la promoción de la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo; a través de la prestación de servicios técnicos a los beneficiarios de los programas y proyectos que se ejecuten en el ámbito de las competencias exclusivas municipales relacionadas con el desarrollo económico, que tengan alcance e impacto territorial, inicialmente en las tres (tres) jurisdicciones territoriales de La Paz, El Alto y Viacha, en el marco del funcionamiento de una "Asamblea General" propositiva de políticas **y líneas de acción estratégica**, con participación pública y

privada, para contribuir al cumplimiento de los objetivos del desarrollo económico local en los municipios involucrados.

La EMADEL tiene como finalidad constituir un ESCENARIO DE DIÁLOGO entre el Estado, la Empresa, la Academia y la Sociedad Civil, en el cual los representantes de esas cuatro dimensiones establecen los objetivos, señalan las estrategias, identifican los proyectos y los recursos para llevarlos a cabo. La EMADEL como escenario donde se realiza ese diálogo interactivo continuo, pone a disposición de los representantes toda la información, el conocimiento, la cooperación técnica y la identificación de los demás insumos necesarios para que las partes respectivas, como LAS VERDADERAS INSTANCIAS OPERATIVAS, ejecuten lo que se ha planificado.

ARTÍCULO 5.- (Duración)

La EMADEL tendrá duración indefinida.

CAPITULO II

ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 6.- (Actividades y Acciones)

Las actividades y acciones principales de la EMADEL, a través de los servicios integrales de desarrollo económico productivo, autorizadas para prestar, son: Animación económica, Apoyo a la planificación y gestión de proyectos estratégicos, Facilitación de servicios estratégicos a la producción: mercado laboral, financiamiento, innovación, marketing y Empoderamiento de los recursos humanos.

El detalle de las actividades por cada una de las principales es:

6.1 Animación Económica:

- 6.1.1. Facilitar procesos participativos de formulación de propuestas y estrategias de y en la Región Metropolitana de La Paz, para generar empleo de calidad y permanente.
- 6.1.2. Apoyar y articular programas, proyectos y actividades para promover la innovación tecnológica, fortalecimiento empresarial, capacitación de recursos humanos,
- 6.1.3. Promover la concertación y coordinación de actores públicos y privados, para priorizar sectores o cadenas de valor potenciales de la Región.
- 6.1.4. Desarrollar y articular el capital institucional, el capital social, el capital económico y el capital cultural de la región.
- 6.1.5. Promover la actuación regional para la superación de problemas de entorno que afecten la competitividad de las unidades productivas
- 6.1.6. Generar una cultura de participación en los ciudadanos
- 6.1.7. Promover un clima favorable para la cultura empresarial
- 6.1.8. Dinamizar los sectores productivos, a partir de diagnósticos participativos de oportunidades en armonización con las investigaciones existentes y su actualización constante, y a través de la valorización de los saberes y las vocaciones locales

- 6.1.9. Fortalecer las relaciones productivas de sectores vulnerables
- 6.1.10. Difundir la información para fortalecer la posibilidad de participación de la población en el proceso de desarrollo económico.
- 6.2 Apoyo a la planificación y gestión de proyectos estratégicos:**
 - 6.2.1. Empoderar a la región metropolitana y sus gobiernos municipales, en la capacidad de realizar y armonizar los planes de desarrollo municipales, y la generación de recursos propios.
 - 6.2.2. Promover la inversión pública sectorial dentro de su territorio.
 - 6.2.3. Construir sistemas de información sobre la región, articulando los sistemas ya existentes.
 - 6.2.4. Promover, gestionar y realizar proyectos de dimensión estratégica para el desarrollo del área metropolitana.
 - 6.2.5. Movilizar y obtener financiamientos.
 - 6.2.6. Promover y articular leyes, reglamentos y programas del gobierno nacional a favor del desarrollo económico territorial
 - 6.2.7. Alinear a los servicios públicos de fomento, obras públicas, educación e innovación en torno a estrategias.
- 6.3 Facilitación de servicios estratégicos a la producción: mercado laboral, financiamiento, innovación, marketing:**
 - 6.3.1. Vincular la oferta y demanda de servicios de desarrollo empresarial y financieros
 - 6.3.2. Facilitar la dinamización del mercado laboral
 - 6.3.3. Articular a los actores de la cadena de valor en torno a una estrategia competitiva compartida, que incluye la generación de mecanismos para promover emprendimientos económicos y sociales.
 - 6.3.4. Articular y coordinar sistemas y mecanismos para promover la innovación continua del proceso productivo y facilitar el mantenimiento de las ventajas competitivas del área, a través del intercambio entre empresas, sistemas de investigación, gobiernos locales, y entidades internacionales, con el fin último de generar y transferir nuevos conocimientos y tecnologías
 - 6.3.5. Implementar sistemas de acceso al crédito.
 - 6.3.6. Realizar y coordinar estrategias de marketing territorial, para promover el área a nivel nacional e internacional; atraer recursos (humanos, técnicos, financieros) y promover la comercialización de los productos en su conjunto.
- 6.4 Empoderamiento de los recursos humanos**
 - 6.4.1. Generar estrategias participativas de formación y capacitación, para promover la inserción laboral, el mejoramiento de las capacidades de gestión y administrativas de las empresas, del sector público y asociativo
 - 6.4.2. Favorecer el intercambio de experiencias y vinculación con experiencias nacionales e internacionales

6.4.3. Apoyar al fortalecimiento y constitución de organizaciones empresariales a nivel local

ARTÍCULO 7.- (Competencias)

Para cumplir sus objetivos y funciones la EMADEL tiene la amplia capacidad para realizar todas las actividades necesarias, siempre y cuando no contravengan normas y disposiciones legales. Se contemplan entre otras las siguientes:

- 7.1** Organizar y constituir mecanismos de financiamiento alternativos al crédito de micro, pequeñas y medianas empresas y la generación de ingresos para su funcionamiento.
- 7.2** Organizar y/o ejecutar acciones de apoyo (cursos, seminarios, foros, encuentros, prácticas) para apoyar y mejorar la actividad de las MiPYMEs.
- 7.3** Empezar programas y prestar servicios especializados de consultoría en asuntos territoriales, asistencia técnica, asesoría investigación aplicada, desarrollo, edición de medios de información, publicación, difusión, implementación de laboratorios, centros de innovación, incubadoras de empresas y otros, por sí, por medio de terceros, o mediante asociación con terceros, en todos los ámbitos relacionados con sus objetivos.
- 7.4** Establecer convenios con otros organismos o entidades, públicas privadas, de cooperación externa y otras Agencias de desarrollo, para potenciar el desarrollo integral (socio económico y cultural) y el empleo, así como realizar contactos, procesos de coordinación y de actuación conjunta.
- 7.5** Adquirir, poseer y administrar toda clase de bienes y derechos; disponer de ellos, sin perjuicio de las limitaciones legalmente establecidas.
- 7.6** Obtener y gestionar subvenciones, auxilios y otras ayudas del Estado, de Instituciones privadas nacionales y de organismos de cooperación, para conseguir recursos económicos que le permitan el cumplimiento y el fortalecimiento de sus actividades.
- 7.7** Realizar y/o celebrar todo tipo de actos y/o contratos permitidos por las Leyes del Estado Plurinacional de Bolivia, con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, dentro o fuera de Bolivia.
- 7.8** Participar en la promoción, constitución e integración de otras personas jurídicas, en su capital accionario, dentro o fuera del país, de cualquier naturaleza siempre y cuando sus objetivos sean concordantes con los propósitos de la EMADEL.
- 7.9** Gozar de las ventajas, exoneraciones tributarias, aduaneras y otras facilidades, que otorga la Ley a instituciones y personas jurídicas sin fines de lucro.
- 7.10** Ser sujeto de créditos internos o externos y por tanto contraer deudas internas o externas de acuerdo con las normas y leyes vigentes.
- 7.11** Realizar acciones judiciales, reclamaciones administrativas y privadas, interponer recursos de toda índole y efectuar gestiones extrajudiciales y establecer acuerdos para el cumplimiento de sus fines.
- 7.12** Participar activamente en todas las políticas activas de empleo, con medios propios o en colaboración con las diferentes Entidades y Administraciones de todo ámbito.

- 7.13** Actuar activamente para la inserción social y laboral de todos los colectivos, especialmente aquellos con mayores dificultades y más desfavorecidos.
- 7.14** Realizar y mantener los estudios, planes o cualesquiera documentos o acciones de planificación para la competitividad del Municipio y de sus agentes sociales y económicos.
- 7.15** Actuar como elemento articulador y coordinador de todas las políticas institucionales, tanto internas como externas, relacionadas con el objeto de la **EMADEL**.

TITULO II

ÓRGANOS PARTICIPANTES Y REGIMEN DEL PATRIMONIO

CAPÍTULO I

ÓRGANOS PARTICIPANTES

ARTÍCULO 8.- (Órganos Constitutivos)

Los Órganos Constitutivos, son los Gobiernos Autónomos Municipales de La Paz, El Alto y Viacha, y las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada de dichos municipios, que han suscrito el Convenio Intergubernativo y/o el Convenio de Participación Social, para la constitución de la EMADEL.

ARTÍCULO 9.- (Órganos de Adhesión Posterior)

Para promover la formación de la Región Metropolitana de La Paz, podrán participar en la EMADEL otros Gobiernos Autónomos Municipales y sus respectivas organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada, en calidad de Órganos de Adhesión Posterior, Cumpliendo con los requisitos establecidos para este efecto en la Constitución Política del Estado y en la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, además de otra legislación aplicable y las especificaciones que se exijan en el Reglamento Interno.

CAPÍTULO II

PATRIMONIO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

ARTÍCULO 10.- (Patrimonio y Recursos)

10.1 El patrimonio de la EMADEL, estará constituido con los siguientes recursos:

- a) Ordinarios: **i)** Los que le asignen los Gobiernos Autónomos Municipales Constitutivos de acuerdo al Convenio Intergubernativo, así como los Gobiernos autónomos Municipales de adhesión posterior. **ii)** Los que asignen las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada, constitutivas y de adhesión posterior, en el marco del Convenio de Participación Social, en especie (bienes tangibles e intangibles) o en dinero. **iii)** Los aportes por comisiones que otorguen los beneficiarios de programas y proyectos a los mecanismos de financiamiento establecidos para el efecto, cuyo importe y oportunidad de pago será determinado por reglamento específico aprobado por la Asamblea General. **iv)** los

recursos que le sean legalmente entregados a través de convenios u otros instrumentos por instituciones de derecho público o privado. **v)** Ingresos por prestación de servicios.

- b) Extraordinarios: **i)** Los bienes muebles e inmuebles que, a cualquier título adquieran, así como los recursos provenientes de la venta o alquiler de dichos bienes. **ii)** Los provenientes de los organismos de cooperación interna e internacional. **iii)** Los demás recursos que obtenga por otros medios lícitos.

10.2 El patrimonio y los recursos de la EMADEL serán administrados de acuerdo a reglamentación específica que sea establecida para este efecto.

10.3 La EMADEL podrá conformar un capital de operaciones para nuevas inversiones con: **a)** El aporte de los beneficiarios de las operaciones de la EMADEL, **b)** un porcentaje de las donaciones que reciba las entidades de cooperación nacional e internacional, y que será parte de las negociaciones de estos financiamientos, y **c)** otros recursos que el Directorio considere.

ARTÍCULO 11.- (Presupuesto)

El presupuesto de la EMADEL será elaborado, en el marco de los preceptos del Sistema de Presupuesto que señala la Ley 1178-SAFCO y su Programa Operativo Anual (POA), en función a los costos, gastos e inversión, que permitan cumplir con sus objetivos. Dicho presupuesto, una vez aprobado por el Directorio, será presentado a los tres (3) Gobiernos Municipales Autónomos en cada gestión, para su tratamiento correspondiente.

ARTÍCULO 12.- (Estados Financieros)

El ejercicio económico se computará por año calendario completo, del 1 de enero al 31 de diciembre, período dentro del cual se elaborarán los Estados Financieros, de acuerdo a normas de contabilidad gubernamental, que serán sometidos a la respectiva fiscalización(Ley 1178-SAFCO).

TITULO III

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN Y REPRESENTACIÓN

ARTÍCULO 13.- (Organización)

13.1 La EMADEL estará constituida por la siguiente estructura:

- Nivel Estratégico:
Asamblea General
- Nivel Directivo
Directorio
- Nivel Ejecutivo y Técnico Operativo:
-Gerencia General
-Unidades Operativas
-Representaciones Técnicas (El Alto/Viacha) y otras que se generen.

- 13.2** De acuerdo a los requerimientos y necesidades que se presenten en el futuro, la Gerencia tendrá la facultad de proponer la creación de nuevas Unidades, con aprobación del Directorio.

ARTÍCULO 14.- (Representación)

La Dirección y Representación de la EMADEL estará a cargo del Gerente General, con las facultades y atribuciones conferidas por las disposiciones legales pertinentes y los presentes Estatutos.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA

SECCIÓN I

ASAMBLEA GENERAL

ARTÍCULO 15.- (Organización)

- 15.1** La Asamblea General es el órgano propositivo de políticas y **líneas de acción estratégica** donde participan los Gobiernos Autónomos Municipales de La Paz, El Alto y Viacha, y las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada de dichos municipios, relacionados con la actividad **económico - productiva**, encargada de orientar y definir los lineamientos estratégicos para el desarrollo económico local de la región metropolitana de La Paz.
- 15.2** La Asamblea General, se reunirá una vez al año en forma ordinaria, y extraordinaria cuando la convoque el Directorio.
- 15.3** Estará conformada por cuatro representantes titulares de cada Gobierno Autónomo Municipal y un representante de cada una de las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada que participan en la EMADEL. En el caso de los Gobiernos Autónomos Municipales, la representación de cada uno estará integrada por: el Alcalde o su delegado, el representante del Concejo Municipal, y los otros dos serán representantes de las instancias técnicas relacionadas con el tema (Promoción Económica/ Planificación).
- 15.4** Entre los participantes de la Asamblea se elegirá el Directorio, integrado por 7 miembros.
- 15.5** **Las recomendaciones de la Asamblea tienen carácter obligatorio para el Directorio y es vinculante al Plan Estratégico de los Gobiernos Municipales involucrados.**

ARTÍCULO 16.- (Quórum)

El quórum necesario para las reuniones ordinarias y extraordinarias será la mitad más uno de los miembros, excepto cuando se trate de la reforma de los estatutos, para lo cual serán necesarias las dos terceras partes de los miembros en Asamblea Extraordinaria. En caso de no existir quórum a la hora prevista, el mismo se determinará una hora después, realizándose la reunión con el número de asistentes, salvo el caso de las Asambleas Extraordinarias para reforma de estatutos en cuyo caso, si después de la hora de espera no se reúne el quórum respectivo, se realizará una nueva convocatoria dentro de los cinco días siguientes, en esta segunda convocatoria el quórum suficiente será la mitad mas

uno de los socios. En caso de no contar con el Quórum necesario, la Asamblea se instalará de acuerdo a las previsiones del Código de Comercio en lo aplicable.

ARTÍCULO 17.- (Convocatoria)

Las convocatorias serán realizadas por el Directorio, en forma escrita y con quince (15) días de anticipación, señalando la fecha, hora, local y la agenda a tratar.

ARTÍCULO 18.- (Atribuciones de la Asamblea General Ordinaria)

Son atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:

- Presentar ternas a cada municipio de personas idóneas para conformar el directorio de la EMADEL.
- Priorización de programas y proyectos.
- Priorizar sectores productivos y/o estratégicos para su atención de la EMADEL.
- Identificar las necesidades de los sectores en cuanto a desarrollo económico local.
- Proponer programas, proyectos y actividades que se deben ejecutar para favorecer el desarrollo económico de los tres municipios.
- Conocer y aprobar el Plan Estratégico Institucional, los Estados Financieros anuales y el Informe de Gestión.
- Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos, reglamentos y demás resoluciones que normen las actividades de la EMADEL.
- Cualquiera otra que sea discutida y aprobada en Asamblea General, en el marco de los presentes estatutos y las leyes del país.

ARTÍCULO 19.- (Atribuciones de la Asamblea General Extraordinaria)

Son atribuciones de la Asamblea General extraordinaria

- Discutir y recomendar las reformas a los estatutos y reglamentos.
- Discutir y recomendar a los Gobiernos Autónomos Municipales involucrados la disolución de la EMADEL.
- Otros asuntos que no estén dentro de las atribuciones de la Asamblea General Ordinaria.

SECCIÓN II

DIRECTORIO

ARTÍCULO 20.- (Organización)

El Directorio es el órgano encargado de la planificación operativa de la EMADEL y estará integrado por un número de siete (7) miembros, elegidos de la Asamblea General, bajo la siguiente estructura:

- UN PRESIDENTE

- UN VICEPRESIDENTE
- TRES DIRECTORES REPRESENTANTES DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS MUNICIPALES INVOLUCRADOS
- DOS DIRECTORES TITULARES DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, ASOCIACIONES DE MiPYMEs Y ARTESANALES, Y SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA VINCULADAS AL DESARROLLO ECONÓMICO DE LOS MUNICIPIOS INVOLUCRADOS

Cuatro Directores son representantes de los Gobiernos Autónomos Municipales involucrados, de los cuales uno será el Presidente. Los otros tres Directores, son representantes de las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs, artesanales y la sociedad civil organizada vinculadas con el desarrollo económico de los municipios involucrados, de los cuales uno de ellos ejercerá la Vicepresidencia.

ARTÍCULO 21.- (Elección del Directorio)

- 21.1** La elección de los Directores correspondientes a los Gobiernos Autónomos Municipales involucrados, será realizada por los respectivos Alcaldes. Para la elección de los Directores correspondientes al sector privado de los municipios involucrados (organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs, artesanales y la sociedad civil organizada), será realizada por los respectivos Alcaldes de las ternas presentadas por la Asamblea General.
- 21.2** La Presidencia y Vicepresidencia deberán ser ejercidas de manera rotativa, con renovación anual, bajo criterios que serán definidos en la primera Asamblea General. En ningún caso la Presidencia y Vicepresidencia podrá ser ejercida por representantes de un mismo municipio.
- 21.3** El mandato de los Directores tendrá una duración de dos años, renovando la mitad de sus miembros cada año. En el primer año y por única vez, se elegirán cuatro directores por dos años y tres por un año.

ARTÍCULO 22.- (Reuniones del Directorio)

El Directorio se reunirá ordinariamente una vez al mes, y de manera extraordinaria cuantas veces lo consideren necesario, con la asistencia de la mitad más uno de sus integrantes y las resoluciones se adoptarán por mayoría simple.

ARTÍCULO 23.- (Suplencias)

Cuando un integrante del Directorio sea separado como representante de su organización o institución, o no se haga presente a tres sesiones consecutivas o a seis alternas al año, sin causa justificada, será separado y se comunicará la decisión a la entidad miembro que representa, asumiendo el cargo el suplente hasta que se cumpla el plazo del mandato.

En el caso del Presidente, el suplente será designado por los otros representantes de los Gobiernos Municipales y cumplirá el tiempo de mandato por el que fue elegido.

ARTÍCULO 24.- (Atribuciones)

Son atribuciones del Directorio:

1. Supervisar la Gerencia General dentro del marco de los objetivos, políticas, medidas y lineamientos estratégicos, así como la aplicación de las resoluciones emanadas de la Asamblea General.

2. Realizar reuniones al menos una vez cada tres meses, para recibir los informes de la Gerencia y eventualmente con el equipo técnico.
3. Elaborar y aprobar los convenios inter-institucionales y de otros.
4. Nombrar al gerente de la EMADEL y aprobar los demás cargos a propuesta del Gerente, previa selección.
5. Proponer a la Asamblea General las reformas de los estatutos y reglamento que sean pertinentes.
6. Hacer cumplir las disposiciones constitutivas, los estatutos y resoluciones emanadas de la Asamblea.
7. Conocer y discutir los planes operativos, presupuestos e informes anuales.
8. Aprobar la firma de contratos y convenios para el cumplimiento de los fines de la EMADEL.
9. Conferir poder de representación y revocarlo.
10. Nombrar las Comisiones necesarias para el logro de sus objetivos.
11. Convocar la Asamblea General por medio del Secretario y el Presidente.
12. Promover, organizar, dirigir y supervisar el cumplimiento de las políticas y estrategias que se implementen referidas al desarrollo económico que se propongan a la Asamblea General.
13. Identificar las fuentes de financiamiento y autorizar la obtención de recursos para el cumplimiento de los fines de la EMADEL.
14. Firmar las actas de las sesiones, con carácter previo a la celebración de la próxima reunión.
15. Autorizar la aceptación de herencias, legados y donaciones.
16. Otras que le sean otorgadas por la Asamblea General.

ARTICULO 25.- (Funciones del Presidente)

Son funciones del Presidente:

1. Presidir las sesiones del Directorio y de las Reuniones Anuales de la Asamblea.
2. Coordinar la elaboración de los planes operativos, presupuestos e informes anuales de la EMADEL.
3. Coordinar la ejecución de los planes, políticas, estrategias y proyectos.
4. Convocar la Asamblea General juntamente con el Secretario del Directorio.

ARTICULO 26.- (Funciones del Vice-Presidente)

Son funciones del Vice-presidente:

1. Sustituir al Presidente en caso de impedimento o ausencia temporal.
2. En caso de ausencia definitiva, convocar con el Secretario a la Asamblea General extraordinaria para nueva elección
3. Asistir al Presidente en el desempeño de sus funciones.

ARTICULO 27.- (Funciones de los Directores)

Son funciones de los Directores con atribuciones específicas:

1. Realizar el seguimiento al cumplimiento del plan operativo y planes de trabajo de la EMADEL.
2. Mantener informado al Directorio sobre los avances, resultados y problemas de la EMADEL en las respectivas temáticas.
3. Cualesquiera otra función que les sean asignadas por el Directorio en temáticas específicas que coadyuven al funcionamiento de la EMADEL.
4. Otras establecidas en el reglamento interno.

SECCIÓN III

GERENCIA GENERAL

ARTÍCULO 28.- (Funciones)

La Gerencia General, es la instancia ejecutiva-técnica-operativa de la EMADEL, responsable principalmente de ejecutar las funciones aprobadas en el Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones, y operativizar las decisiones del Directorio. Además cumple la función de Secretario de la Asamblea General y del Directorio.

ARTÍCULO 29.- (Designación)

El Gerente General será designado por el Directorio de la Institución, mediante convocatoria pública en el marco del Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la EMADEL.

ARTÍCULO 30.- (Responsabilidad)

El Gerente General es responsable de la administración general de la EMADEL a través de la planificación, organización, dirección, ejecución, control y coordinación de todas las actividades técnicas, administrativas y operativas de la institución. Tiene bajo dependencia funcional a las unidades administrativas y operativas de la EMADEL.

TITULO IV DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO 31.- (Causas de Disolución)

La EMADEL, podrá ser disuelta por las causas siguientes:

1. No contar con los ingresos necesarios para su normal funcionamiento
2. Por declaratoria de quiebra legal.
3. Cuando voluntariamente así lo decidan las tres cuartas partes de la Asamblea General Extraordinaria.
4. Por sentencia legal de Juez competente.

ARTÍCULO 32.- (Proceso de Disolución)

En caso de disolución se nombrará una junta liquidadora compuesta por un representante de cada uno de los Gobiernos Municipales y uno nombrado por la autoridad competente. Después de haber cubierto las obligaciones contraídas con base a ley, previo plan de liquidación aprobado por la Asamblea General y en caso de existir un remanente, la Junta Liquidadora actuará en función del Reglamento Específico de Administración de Bienes y Servicios de la EMADEL.

TITULO V DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 33.- (Imprevistos)

Todo lo no previsto en estos estatutos será resuelto por acuerdo de la Asamblea General, de conformidad con la finalidad, objetivos y estrategias de la EMADEL.

ARTÍCULO 34.- (Trato Igualitario)

La EMADEL, por su naturaleza y fines, no podrá intervenir ni apoyar en asuntos políticos partidarios, religiosos, raciales, ni directa ni indirectamente. De igual manera, en las actividades que ejecute y en los servicios que preste no podrá hacer ningún tipo de discriminación relacionado con los temas antes mencionados o por temas de raza o género.

ARTÍCULO 35.- (Afilaciones)

La EMADEL, a través del Directorio y la Gerencia General podrá afiliarse y ser socia de otras entidades nacionales o extranjeras, afines a sus actividades, siempre que no afecte a sus intereses ni modifique sus objetivos.

ARTÍCULO 36.- (Interpretación)

Para resolver las divergencias relativa a la interpretación o aplicación del presente Estatuto, sus reglamentos, resoluciones de la Asamblea, del Directorio y las que se deriven de los actos y contratos de sus miembros (los Gobiernos Autónomos Municipales de La Paz, El Alto y Viacha, y las organizaciones empresariales, asociaciones de MiPYMEs y artesanales, y sociedad civil organizada de dichos municipios) , se acudirá a la mediación y/o arbitraje del tribunal o centro de mediación que de mutuo acuerdo determinen las partes.

ARTÍCULO 37.- (Vigencia)

Los presentes estatutos entrarán en vigencia, una vez que se haya realizado su aprobación por el Acto Administrativo correspondiente a cada municipio de La Paz, El Alto y Viacha.

ACTA DE CONSTITUCION DE LA AGENCIA METROPOLITANA DE DESARROLLO ECONOMICO DE LA PAZ

En la Ciudad de El Alto a horas 9:30, del día 11 de marzo de 2010 años, los representantes de las instituciones firmantes y cuya lista se detalla en adjunto, se reúnen para considerar lo siguiente:

A) Antecedentes

- 1) La convocatoria del Gobierno Municipal de La Paz al Seminario Internacional "Institucionalidad para promover el Desarrollo Económico Local, Bases para la constitución de una Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)", realizado entre el 13 y 14 de julio del 2009, ha tenido como uno de sus resultados la conformación del Comité Gestor en reunión realizada el 15 de julio en oficinas del PNUD, donde las instituciones firmantes hemos manifestado de manera voluntaria nuestra intención de participar en dicho Comité, para elaborar las bases de la conformación de u a ADEL en el área metropolitana de La Paz.
- 2) Los Gobiernos municipales de El Alto Viacha y La Paz, han promovido conjuntamente el trabajo del Comité Gestor, que se ha reunido semanalmente a partir del 16 de Octubre de 2009 hasta la fecha.
- 3) El propósito para encarar la organización de una instancia institucional para promover el desarrollo humano de la Región metropolitana, se fundamenta en las competencias fijadas en la Ley de Municipalidades, y las estrategias y políticas planteadas en los PDMs. (planes de Desarrollo Municipal) de cada uno de los Gobiernos Municipales participantes. Situación que es compatible con lo dispuesto en la constitución Política del Estado en actual vigencia. Además el convenio de mancomunidad firmado por los Gobiernos Municipales de La paz y El Alto en Octubre del 2006, manifiesta la voluntad de amabas instituciones para encara de manera conjunta el Desarrollo Económico Social de ambos municipios y de toda la Región Metropolitana de La Paz, por los lazos indisolubles que caracteriza a la actividad económica productiva y la vida del territorio.
- 4) El trabajo del Comité Gestor, tiene como resultado las siguientes propuestas:
 - a. Objetivos y funciones de la ADEL
 - b. Estructura Administrativa y Manual de Funciones de la ADEL
 - c. Priorización de Sectores Productivos
 - d. Plan de Negocio de la ADEL
 - e. Estatuto Orgánico de la ADEL



[Handwritten signature]
11/03/2010

[Handwritten signature]
C.I.M.A.
[Handwritten signature]
AIND-ALT
[Handwritten signature]
11 MAR 2010

- 5) Los Gobiernos Municipales de El Alto, La Paz, y Viacha han solicitado el apoyo al Programa ART – GOLD del PNUD, que trabaja en procesos de desarrollo local para que apoyen en la organización y puesta en marcha de la ADEL.

B) Objetivo y Fines

El objetivo principal de la AGENCIA es promover el Desarrollo Humano de la Región Metropolitana de La Paz, mediante la articulación, ejecución y puesta en marcha de las tareas y estrategias que surjan en los espacios de articulación y de participación de instancias (actores) públicas y privadas, para la mejora y el incremento de la calidad del empleo y la generación de ingresos mediante el apoyo y promoción de la producción local, la innovación tecnológica y el financiamiento productivo.

Es un escenario de diálogo entre el Estado, la Empresa, la Academia y la Sociedad Civil, en el cual los representantes de esas cuatro dimensiones establecen los objetivos, señalan las estrategias, identifican los proyectos y los recursos para llevarlos a cabo. Y pone a disposición de los representantes toda la información, el conocimiento, la cooperación técnica y la identificación de los demás insumos necesarios para que las partes respectivas, como instancias operativas, ejecuten lo que se ha planificado.

Por tanto,

DECIDEN Y ACUERDAN:

- 1) Firmar el Acta de Fundación para constituir una Agencia Metropolitana de Desarrollo Económico de La Paz, como una entidad descentralizada de derecho público, sin fines de lucro, con patrimonio propio, duración indefinida, con participación del sector privado de la región metropolitana de La Paz, en una Asamblea General, que tendrá como principal función definir las políticas, estrategias y planes a ejecutarse en favor de la actividad económica productiva de la Región. Se registrá por su propio Estatuto, Reglamento Interno y Disposiciones Legales vigentes.
- 2) La AGENCIA es constituida en el marco del Acuerdo de Mancomunidad, firmado en fecha 20 de Octubre del 2006, por los municipios de El Alto y La Paz y Viacha y la adenda respectiva en la que se incluya a la ADEL como actividad conjunta, además de la participación del municipio de Viacha. Esta adenda al igual que la personería jurídica, deben ser tramitadas por el Directorio a elegirse en la primera reunión de la Asamblea.



C. I. M. A.

F. N. MARCA

- 3) Son reconocidos como socios fundadores las instituciones públicas y privadas firmantes en el presente acuerdo,, que han participado en el Comité Gestor y han acreditado a sus representantes legales, según se establece en las disposiciones vigentes.

Para constancia firmamos al pie de la presente,

[Signature]
 Dr. Fanor Naya Santiesteban
 ALCALDE
 CIUDAD DE EL ALTO

[Signature]
 Ing. Arsenio Lamas C.
 ALCALDE
 GOBIERNO MUNICIPAL DE VIACHA



[Signature]
 Rocio Pemoni A.
 C.I.M.A.

[Signature]
 Comunidad Andina
 Suma Satawi
 CASSA

[Signature]
 Delia Chumbi B.
 "C.I.M.A."

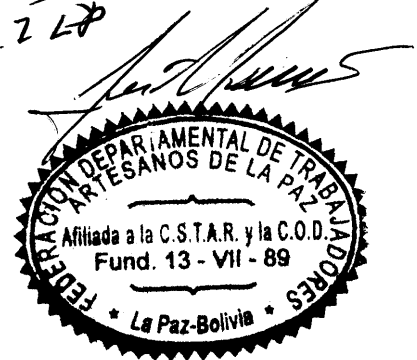
[Signature]
 C.I. 3977224

[Signature]
 F.N. MARCA



[Signature]
 Javier Bernard Gallisaya Maydane
 PRESIDENTE
 FEDERACION REGIONAL DE LA MICRO
 PEQUEÑA EMPRESA - EL ALTO
 FERM y PE

[Signature]
 Ricardo Matuy
 ACOBE-AMIDE



[Signature]
 MINI-ART

[Signature]



AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)

Informe General

a) ¿Qué es el programa?

La Agencia de Desarrollo Económico Local de La Paz (ADEL), como un instrumento adecuado para promover el Desarrollo Económico Local (DEL), es un escenario de diálogo entre el estado, la empresa, la academia y la sociedad civil, para concertar estrategias y acciones conjuntas orientadas a fortalecer la actividad económica de la región metropolitana de La Paz, con el fin de promover el empleo digno y coadyuvar a la mejora de la calidad de vida de la población.

El énfasis de su actividad se concentra en la articulación, promoción, facilitación de servicios integrales hacia las empresas, especialmente las manufactureras, con especial énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

b) ¿Cuáles son sus objetivos?

Objetivo general

Consolidar una institucionalidad territorial de articulación público privado, que garantice la implementación de un sistema de gestión local en procesos de desarrollo económico local (DEL) en la región metropolitana de La Paz, a través de la promoción y articulación de acciones en favor de la actividad económica productiva.

Objetivos específicos

- apoyar procesos de planificación y gestión de proyectos estratégicos.
- Articular y promover servicios integrales no financieros a la actividad productiva manufacturera.
- Fortalecer procesos de fortalecimiento institucional a organizaciones y/o asociaciones de emprendedores y artesanos;
- Promover actividades de formación y capacitación para inserción y reinserción laboral.

c) Actividades que realiza. ¿Qué hace?

Las principales actividades realizadas en la presente gestión se resumen en:

1) En el plano institucional: Trámites administrativos de constitución y personería jurídica de la ADEL.

2) En el plano operativo:

- **Asistencia Técnica Mypes;** programa de apoyo a MyPEs, en coordinación con tres universidades: Escuela de la Producción y Competitividad de la UCB, Carrera de Administración de empresas de la UPEA y la Universidad Loyola.

El propósito del programa es fortalecer la actividad de las empresas ayudando a determinar necesidades puntuales de su actividad cotidiana y en un proceso de diagnóstico conjunto con el empresario, determinar la agenda de trabajo para solucionar la problemática, que luego es presentada a una universidad para que selecciones al estudiante (egresado o de últimos cursos), para realizar el trabajo bajo supervisión de sus docentes y de la ADEL.

- **Estrategia de construcción de imagen territorial metropolitana;** proceso participativo con los socios de la ADEL y la población en general, para definir los principales lineamientos de una estrategia de construcción de marca territorial de la región metropolitana de La Paz. A partir de la definición de una identidad territorial, determinación de las condiciones de clima de negocios adecuado, se pretende construir una imagen del territorio metropolitano que resalta sus atributos y cualidades productivas, así como las ventajas y beneficios para potenciales inversionistas (locales o externos). Se pretende cambiar la imagen negativa hacia los negocios que se tiene por una favorable al desarrollo de la actividad económica principalmente manufacturera, aprovechando las potencialidades que tiene cada uno de los siete municipios que conforman la región metropolitana de La Paz. El trabajo se desarrolla en dos etapas: la primera que culminó en la realización de tres seminarios internacionales sobre la temática, realizados en: Septiembre/12, Julio/13 y Octubre/13.

- **Funcionamiento del Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano,** con la participación de seis instituciones: Cámara de Industria y Comercio El Alto (CIC), Carrera de Administración de Empresas de la UPEA, Fundación INFOCAL, Fundación Autapo, CUSO Internacional, Programa Art del PNUD. además de la ADEL, se ha puesto en marcha el servicio de orientación e información a jóvenes de la región metropolitana (Municipios de El Alto, Viacha, Laja, Achocalla, Palca, Mecapaca) comprendidos entre los 15 y 30 años, en temas de empleabilidad, orientación vocacional y emprendimiento. El CJE Metropolitano, funciona en las oficinas de la CIC El Alto y cuenta con el apoyo y financiamiento de CUSO, el Programa ART y la ADEL.

d) Beneficiarios ¿A quiénes favorece? (Mencionar los rubros o segmentos de la población a los que se está beneficiando).

En términos generales, la ADEL orienta sus actividades para promover el desarrollo local, mediante la articulación y facilitación de servicios integrales a la actividad manufacturera de la región metropolitana de La Paz, poniendo especial énfasis en la micro y pequeña empresa.

- Asistencia Técnica a MyPes.- Micro y pequeñas empresas, que trabajen en el sector manufacturero y de transformación, que tengan por lo menos una actividad continua de tres años.

- CJE Metropolitano.- Jovenes de 15 a 30 años.

-

e) Resultados 2013

Programa de Asistencia Técnica MyPEs.-

- 3 universidades vinculadas
- 26 Mypes con Trabajos de Asistencia Técnica entregadas
- 29 MyPes con Agendas de trabajo o en proceso de diagnóstico.
- 37 Mypes sensibilizadas, que no cumplen todos los requisitos.

Estrategia de construcción de imagen territorial metropolitana.-

- 2 Seminarios Taller internacionales realizados (Julio y Octubre)
- 250 personas asistentes a los talleres
- 3 documentos de trabajo elaborados.

Funcionamiento del Centro de Jóvenes y Empleo Metropolitano

- Inauguración CJE metropolitano el 21 de marzo,
- 400 encuestas de linea base levantada,
- 10 talleres de capacitación a pasantes
- 10 pasantes Carrera de Administración de Empresas prestan servicios en el CJE Metropolitano.
- 3 guías de facilitador en empleabilidad, emprendimeinto y orientación vocacional, aprobados
- 3 guías del participante en empleabilidad, emprendimeinto y orientación vocacional aprobados y aplicados.
- 20 talleres de sensibilización realizados
- 15 Talleres de información en emprendimiento, empleabilidad y orientación vocacional realizados.
- 836 beneficiarios inscritos – 528 mujeres y 308 varones