

# Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) de Santa Cruz

*RODRÍGUEZ, Alfredo*





#### *Autores*

*Entidad: GNTP- Bolivia*

*Elaborado por:*

*RODRÍGUEZ, Alfredo*

*Fecha: Septiembre, 2006*

#### *Coordinación General del PAR*

*Ignacio Lasso 197 y*

*Antonio Flores Jijón*

*Quito, Ecuador, Sector Bellavista*

*Telefax: (5932) 2 468.499*

*[info@pactlac.org](mailto:info@pactlac.org)*

*[www.pactlac.org](http://www.pactlac.org)*

**RODRIGUEZ P., Alfredo.** Nacido en Santa Cruz (Bolivia), tiene estudios en Ciencias de la Comunicación Social y un diploma en periodismo (UAGRM/Unión de Periodistas de Cuba).

Actualmente, Alfredo Rodríguez se desempeña como consultor en el equipo de sistematización y diseño de estrategias comunicacionales del Grupo Nacional de Trabajo para la Participación (GNTP) en Santa Cruz.

[alfredo@gntp.org](mailto:alfredo@gntp.org)

# Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz

**Autores:** Alfredo Rodríguez Peña  
Cynthia Aldana  
**Entidad:** GNTP - Grupo Nacional de Trabajo para la Participación  
**Fecha:** Septiembre de 2006  
**Ciudad y país:** Santa Cruz, Bolivia

## Índice

Abstract .....	3
1. Presentación.....	3
2. Título .....	3
3. Resumen .....	3
4. Introducción .....	5
5. Antecedentes .....	6
6. Objetivos de la experiencia.....	10
6.1. Objetivo General .....	10
6.2. Objetivos específicos.....	10
7. Contexto.....	11
7.1. Marco jurídico .....	11
7.2. Marco institucional .....	11
7.3. Marco conceptual.....	12
8. Implementación de la experiencia .....	12
8.1. Primera etapa: organización y preparación .....	13
8.2. Segunda etapa: Diagnóstico.....	18
8.3. Tercera etapa: visión y ejes de desarrollo .....	22
8.4. Cuarta etapa: Objetivos Políticas y Estrategias de desarrollo.....	25
8.5. Quinta etapa: Definición del Marco Operativo.....	27
8.6. Sexta etapa: Redacción y aprobación .....	31
8.7. Séptima etapa: Difusión y evaluación .....	31
9. Resultados e impactos .....	31
10. Lecciones aprendidas.....	32
10.1. En cuanto al contexto de ejecución del PDDDES .....	32
10.2. En cuanto a la coordinación institucional .....	33
10.3. En cuanto a la participación .....	34
10.4. En cuanto a la articulación de los procesos .....	36
10.5. En cuanto al proceso metodológico .....	37
10.6. En cuanto a la relación del PDDDES con los ODM.....	38

## **Abstract**

Este estudio identifica y analiza aprendizajes respecto a la inclusión y participación de las organizaciones de la sociedad civil en el ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz, Bolivia, llevado a cabo entre 2004 y 2006 por el Gobierno Departamental de la Prefectura de Santa Cruz, con el apoyo y articulación de varias instituciones de cooperación y agencias de desarrollo.

## **1. Presentación**

El estudio de caso se desarrolla en el marco de ejecución del Programa de Aprendizaje Regional (PAR), que es un espacio regional que busca promover el aprendizaje e intercambio de experiencias de las organizaciones y gobiernos sub- nacionales en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la reducción de la pobreza en América Latina.

Este programa, es una iniciativa impulsada por la Alianza para el Impacto – AI, en asociación con el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido – DFID.

El PAR a nivel estratégico se plantea dos objetivos para su primera fase de ejecución: 1) que las instituciones subnacionales de América Latina -desde el desarrollo de capacidades y gestión de conocimiento- mejoren el diseño y ejecución de políticas y programas específicos de reducción de pobreza en el contexto del logro de los ODMs, y, 2) fortalecer mecanismos regionales de aprendizaje e intercambio sobre el rol de los gobiernos sub-nacionales en la reducción de pobreza, facilitar una mayor relación entre estos mecanismos y las agencias de cooperación en la región, particularmente el Banco Interamericano del Desarrollo y el Banco Mundial.

El presente estudio de caso, apunta a promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas, a través de la sistematización del proceso llevado a cabo entre los años 2004 y 2006 por el Gobierno Departamental de la Prefectura de Santa Cruz para **promover la inclusión y participación de las organizaciones de la sociedad civil en el Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz, Bolivia.**

## **2. Título**

Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz, una experiencia de concertación y articulación de objetivos, políticas y acciones estratégicas nacionales y regionales, para orientar y promover la inversión público-privada, con equidad, justicia social y participación ciudadana en el departamento de Santa Cruz, Bolivia.

## **3. Resumen**

El año 1999 se elaboró el último Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz (PDDES 2000-2010), sin embargo, durante la ejecución de dicho instrumento de planificación, se detectó que este PDDES sólo planteó políticas generales de desarrollo

departamental y no reflejaba los ejes temáticos de desarrollo a nivel subregional, provincial, y tampoco guardaba correspondencia con los Planes de Desarrollo Municipales.

A esto se suma la falta de una efectiva apropiación de los actores sociales, económicos, políticos y culturales del plan de desarrollo, la planificación de mediano y largo plazo remplazada por proyectos inmediatistas, que apuntan a resolver conflictos sociales, sin coherencia ni una visión integral de progreso. Había pues que realizar un ajuste a este proceso, ampliando también su campo de acción (hasta el 2020), tomando en cuenta además como premisas fundamentales los Objetivos del Milenio, los procesos de globalización, el cambio tecnológico, las transformaciones de las comunicaciones y la información, y la inserción de las economías locales (DEL).

Fue así que la Prefectura del Departamento de Santa Cruz, a través de su Unidad de Planificación, Inversión y Programación (UPIP), decidió ejecutar entre los años 2004 y 2005 el Ajuste al Plan de Desarrollo Departamental Económico y Social, PDDDES.

Los objetivos de este emprendimiento fueron, por un lado, contar con un plan de desarrollo concertado entre la sociedad civil y las instancias públicas a nivel departamental, y por otro, que el seguimiento sistemático y la evaluación de los programas, proyectos y presupuestos a establecerse en el PDDDES, se enlacen con la planificación estratégica y la programación de inversiones, operaciones y presupuesto prefectural; institucionalizando la vinculación entre asignación de recursos y desempeño institucional.

Se trató de un emprendimiento sin precedentes, pues si bien es cierto que los cruceños habían trabajado en la consolidación de una cultura de planificación durante los últimos cincuenta años, sería la primera vez que se encararía un desafío de esta naturaleza, de manera incluyente, participativa, integradora, concertada y transparente.

Desde allí, el Plan de Desarrollo recogió los puntos de encuentro a mediano y largo plazos (visión, objetivos, metas, políticas, programas y proyectos departamentales) entre Estado y sociedad, priorizados desde la base sectorial, departamental/mancomunitaria y municipal. Todos orientados a racionalizar la toma de decisiones para la adecuada asignación de recursos públicos a favor del desarrollo sostenible del Departamento de Santa Cruz.

En un segundo momento, el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social, buscaría constituirse en el marco estratégico general para las instituciones públicas en los niveles nacional, departamental y municipal.

Un punto crítico del proceso fue el interés de incorporar a todos los ciudadanos en esta experiencia a través de sus respectivas organizaciones e instancias representativas. Sin alterar el marco jurídico vigente, se buscaron los instrumentos y herramientas franqueados por las mismas reglas del juego para lograrlo.

Para este fin se planteó una Propuesta de Acciones Afirmativas con la finalidad de ampliar la cobertura de participación en el proceso de planificación para nivelar las desventajas de algunos grupos sociales (personas con discapacidad, de la tercera edad, jóvenes, pueblos indígenas, etc.). En estos casos, se incorporaron actividades (talleres de consulta) que inicialmente no estaban previstas en el proyecto; de esta forma se interactuó directamente con los sujetos de estos grupos y se incorporaron sus criterios en el proceso de planificación.

Además, en los distintos niveles y fases del proceso se incorporarían los aspectos de género, identidad cultural, equidad generacional, prevención de riesgos y vulnerabilidad; de tal manera que la transversalización de estos temas en las dimensiones del desarrollo tenga como resultado final políticas públicas integrales vinculadas a los mismos.

Finalmente, el proceso también concentró su atención en aspectos focales de las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible (económico, social, ambiental y político institucional), que representan ventajas y desventajas para la competitividad del Estado en el contexto regional, nacional o internacional, proponiendo además cambios en la realidad con el fin de generar impacto en el mediano y largo plazos. Como resultado de este proceso, se negociarían y suscribirían acuerdos productivos, sociales e institucionales para su ejecución, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Todo estaba preparado para un proceso de planificación realmente participativo; sin embargo, el diseño original del proceso de ajuste al PDDES debió sufrir una serie de modificaciones y alteraciones debido a las crisis políticas y sociales que se desataron en el país y que impactaron particularmente en el departamento de Santa Cruz (movilizaciones sociales, cambios de autoridades, la irrupción del proceso de autonomías prefecturales, etc.)

Finalmente, el cronograma original y el diseño mismo debieron extenderse mucho más allá de lo previsto (del 15 de marzo de 2005 a la fecha), sin llegar al cierre oficial del proyecto (de siete etapas que estaban previstas, se cumplieron seis). A la conclusión de esta sistematización, aún no se había publicado el documento final y se estaban analizando nuevamente sus contenidos para conocer si se ajustan a la nueva realidad política del país.

En todo caso, un logro destacado del esfuerzo de consulta social, ha sido justamente la capacidad de movilización hacia un mismo objetivo de los diferentes actores sociales involucrados de alguna u otra manera en el desarrollo del Departamento; y por otro lado, la posibilidad de hacer visibles en el proceso de planificación a aquellos actores -y sus demandas- que por lo general no son tomados en cuenta en este tipo de iniciativas.

#### **CATEGORÍAS COMUNES:**

Pro-pobre e incluyente; Desarrollo de capacidades; Sostenibilidad de los cambios

#### **CATEGORÍAS ESPECÍFICAS:**

Planificación participativa en escala subnacional; Concertación; Equidad, Justicia Social

## **4. Introducción**

El presente documento de sistematización describe y analiza el proceso de ejecución del Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz, realizado en diferentes etapas -entre los años 2004 y 2006- y que tuvo como principal característica el intento de incorporar la mayor cantidad de actores políticos, económicos y sociales, públicos y privados, involucrados de una u otra manera en el desarrollo del departamento.

La necesidad de incorporar la mayor cantidad de voces a este proceso permitió transparentar los procesos de planificación, para que no sea un derecho exclusivo de

sectores y/o actores en instancias circunstanciales de poder político y económico, o de tecnócratas que están familiarizados con metodologías de planificación -a nivel institucional- y que suelen ser ajenas a los usos y costumbres de sectores organizados sociales y económicos de base. Visto así, el PDDDES no debía ser un ejercicio más de consulta en eventos urbanos, si no el preámbulo de un proceso permanente y sostenible del desarrollo del Departamento.

Esta experiencia tiene aspectos muy particulares: articular en un solo documento los procesos de planificación de los niveles municipales, mancomunitario y el prefectural, incorporar a ello la inversión privada y las decisiones tomadas en otras consultas -como la del Diálogo Nacional Bolivia Productiva-, vincular todo esto al Plan General de Desarrollo Económico y Social del país, y finalmente incorporando varias agencias y representaciones de la cooperación internacional.

En todo caso, esta sistematización no hace énfasis en los resultados propiamente dichos del PDDDES en cuanto a su vocación y determinaciones, pero sí en lo que concierne a su procedimiento y específicamente en lo que respecta al componente de inclusión de sus actores, para recuperar las lecciones y aprendizajes de este inédito ejercicio de democracia participativa.

En este sentido, este documento describe en primera instancia las siete etapas del diseño de la metodología del Ajuste del PDDDES, introduciendo en cada una de estas el contexto en el que se desarrollaron las principales actividades que se ejecutaron y finalmente los logros obtenidos en cada una de esas fases.

Luego está el levantamiento de las lecciones aprendidas, una interpretación que se desglosa en diferentes ejes temáticos (en cuanto al contexto de ejecución del PDDDES, a la coordinación institucional, a la participación, a la articulación de los procesos, a la metodología y en cuanto a la relación del PDDDES con los Objetivos Del Milenio) con cada uno de ellos recomendaciones y sugerencias para optimizar una eventual réplica de este proceso en otros contextos.

Este estudio de caso no termina en una conclusión general, ni mucho menos una evaluación de la experiencia o de sus logros. En la reconstrucción del proceso por lo que en el repaso de las lecciones aprendidas se encuentra la riqueza del mismo.

## **5. Antecedentes**

El desarrollo departamental está relacionado con los períodos económicos, sociales y políticos de la historia de Bolivia, donde se han evidenciado distintos enfoques y modelos de desarrollo que han marcado hitos en la configuración de espacios y procesos de planificación, contrastados con las características particulares de cada región. Es así que en la primera mitad del siglo XX, la planificación se caracterizó por un enfoque centralista del desarrollo, bajo el modelo mono exportador (minería), sin mayor impacto en los valles y el oriente del país.



En los años cincuenta, el departamento de Santa Cruz se integró al sistema nacional como resultado de la aplicación del Plan Bohan<sup>1</sup> que invocó la intervención del Estado en la economía para su administración mediante entidades especializadas (corporaciones). El modelo nacionalista de la economía desarrolló la infraestructura caminera que conectó a Santa Cruz con el resto del país y los mercados internacionales; se orientó a la transformación del sector agropecuario y se iniciaron procesos de industrialización articulados a programas de migración planificada y espontánea. El enfoque de corto plazo quedó así superado, dando lugar a los planes e instrumentos de planificación y desarrollo económico de largo plazo.

Este proceso promovió la creación del Comité de Obras Públicas, mediante el cual se encaró por primera vez la planificación del Departamento, elaborando instrumentos de investigación y diagnóstico enmarcados en objetivos de desarrollo propios de la región. Asimismo, se afirmó un soporte institucional con emprendimientos de carácter privado y social para apoyar las estrategias de desarrollo económico y social.

En 1970, el Comité de Obras Públicas dio lugar a la constitución de la Corporación de Desarrollo del Departamento de Santa Cruz (CORDECRUZ), institución que sentó las bases de la descentralización estatal y que impulsó la elaboración de nuevos instrumentos de planificación departamental, liderando por casi dos décadas el desarrollo de Santa Cruz. Entre ellos tenemos: la Estrategia Departamental de Desarrollo, los Planes Microregionales y los Planes de Desarrollo de CORDECRUZ 1995 – 2005 (proyección).

En el decenio de 1990, se asumió un enfoque de desarrollo en el que se reconoció que los problemas de atraso y niveles de pobreza insostenibles, pasaban no sólo por factores de crecimiento económico y desarrollo humano, sino también por la limitación de grandes sectores de la población a expresar su opinión y a tomar decisiones que afectan su vida. Esto implicó que los ciudadanos comiencen a ser considerados copartícipes de las políticas y estrategias de desarrollo.

La planificación, por tanto, sufrió un cambio profundo en su concepción y operatividad: de una participación paternalista y centralizada a una participativa y descentralizada, donde la sociedad civil se constituyó en actor principal del desarrollo. En este marco, se formuló el Plan Departamental de Desarrollo de Santa Cruz 1996 – 2006, una propuesta para acelerar el crecimiento económico del departamento, donde ya se mencionaba la importancia de coordinar políticas y acciones entre el sector público y privado y la necesidad que el gobierno departamental rinda cuentas a la población sobre el rumbo de desarrollo que se estaba siguiendo.

Este instrumento planificador fue adaptado y enriquecido en el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social (PDDES) 2000 – 2010, formulado sobre la base del Plan de Acción 1997 – 2002, en concordancia al marco normativo vigente sobre planificación

---

<sup>1</sup> “En 1942 una comisión económica de Estados Unidos, presidida por Mervin Bohan, propuso al gobierno central (presidido por Enrique Peñaranda, de 1940 a 1943) un plan de desarrollo —conocido como el Plan Bohan— en base a la diversificación económica para la producción de artículos de consumo; para ello se hacía necesario que los planes políticos y económicos vayan más allá de la frontera andina y se centren en las tierras bajas. Este plan consta de un diagnóstico de la economía nacional, con énfasis en los años que van de 1936 a 1940, del que se desprende una serie de recomendaciones sobre estrategias, planes y proyectos estudiados con gran detalle. (...) para ello se creó en 1942 la Corporación Boliviana de Fomento (CBF), en 1943 se inició la construcción de la carretera Cochabamba-Santa Cruz y ese mismo año se iniciaron los estudios para la instalación del ingenio azucarero Guabirá”. Fuente: [http://www.soberaniachile.cl/bolivpro\\_4.html](http://www.soberaniachile.cl/bolivpro_4.html), con acceso el 23 septiembre del 2006.

participativa y descentralización administrativa y enmarcada en las normas básicas del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN).

El ingreso a un nuevo siglo confirmó que la viabilidad del desarrollo nacional, departamental y municipal sólo podía ser pensada sobre la base de una amplia y efectiva participación social. La Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza, el Jubileo 2000 y el Diálogo Nacional 2000, se constituyeron en el fundamento para que la participación de la sociedad civil trascienda, en términos de decisiones estratégicas y según los espacios territoriales de planificación, a la formulación de alternativas efectivas para salir del circuito de la pobreza.

Obviamente que esa constatación no era suficiente, estos principios estaban aún muy distantes de su aplicación. En los niveles subnacionales no han funcionado los mecanismos dispuestos por ley para lograr un real ejercicio ciudadano en cuanto a la participación en procesos de planificación. La falta de poder y representatividad en algunos de esos niveles de decisión ha afectado a grandes segmentos excluidos del quehacer público. La omisión de grupos tradicionalmente marginados (indígenas, campesinos y mujeres), se extiende ahora a poblaciones de inmigrantes urbanos.

Para graficar esta situación, basta con mencionar el caso del nivel municipal, donde los Planes de Desarrollo Municipal (PDM), no han representado en los últimos años la voluntad ciudadana expresada en propuestas que involucren corresponsabilidad en la ejecución de estrategias de desarrollo local; en consecuencia, no existe un compromiso explícito entre públicos, privados y sociedad Civil para ejecutar los PDM.

En el ámbito departamental, el actual PDDES también se basa en políticas generales del desarrollo pero no refleja los ejes temáticos a nivel subregional, provincial y menos aún, correspondencia con los PDM. En consecuencia, la planificación de mediano y largo plazo es remplazada por proyectos inmediatistas para resolver conflictos sociales.

También se debe señalar que no hay ningún vínculo entre el SISPLAN y el SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública), lo que ha implicado que la inversión prefectural no esté vinculada al PDDES y a las estrategias productivas y sociales a nivel nacional.

Por si ello fuera poco, los PDM y el PDDES de Santa Cruz tampoco contemplan la inversión privada manifiesta en acuerdos de responsabilidad compartida o pactos de desarrollo que impliquen, por un lado, concurrencia de fuentes de financiamiento para aminorar las limitaciones financieras de los Municipios y el Departamento y, por otro, compromisos privados articulados a una planificación que parta de una visión común de desarrollo.

Otro tema pendiente ha sido el de los mecanismos de control social, limitados casi exclusivamente al entorno municipal (Comités de Vigilancia y Consejos de Desarrollo Productivo, Económico y Social), a pesar que la Ley del Diálogo Nacional establece que el control ciudadano a nivel departamental y nacional se ejercerá a través de la Iglesia Católica y organizaciones representativas de la sociedad civil (Mecanismo Nacional y Departamental de Control Social). La poca participación efectiva de los Comités de Vigilancia en el Concejo Provincial de Participación Popular, y la carente vinculación de éste con el MDSCS, planteó promover el fortalecimiento de los canales de control y fiscalización en esta última instancia intermedia.

Por último, la falta de transparencia en procesos de planificación, hicieron de la participación en sí misma un derecho exclusivo de actores familiarizados con metodologías de planificación -a nivel institucional- ajenas a los usos y costumbres de sectores sociales y económicos de base. Por tanto, se hacía imprescindible la implementación de una etapa preparatoria de las organizaciones de la sociedad civil para que los procesos de Ajuste al PDDDES y del Diálogo Nacional Bolivia Productiva 2004, no signifiquen un ejercicio más de consulta.

Con estos antecedentes, la Prefectura del Departamento de Santa Cruz consideró prioritario desarrollar el año 2004 un proceso de Ajuste del PDDDES, poniendo énfasis en los siguientes aspectos:

- El Ajuste al PDDDES debía enmarcarse en el contexto de crisis económico - social y en los profundos cambios fundacionales. Debía tener una orientación estratégica, basada en un proceso descentralizado y ampliamente participativo e inclusivo, que promueva la concurrencia de actores/as económicos y sociales, públicos y privados desde el nivel municipal, provincial, subregional (mancomunitario) y departamental.
- Se tomaría como guía el “Ciclo corto de planificación departamental”, incorporando ajustes que permitan una efectiva articulación entre las políticas de Estado a nivel regional, con las propuestas y recursos municipales, provinciales y departamentales, con la finalidad de contar con un PDDDES cuya base de consenso y legitimidad en su formulación, se traduzca en resultados, en verdaderos pactos concertados a distintos niveles que viabilicen la ejecución, seguimiento y evaluación del PDDDES.
- Debía considerar la convergencia de dos procesos paralelos: el ajuste al PDDDES y el Diálogo Nacional Bolivia Productiva 2004.

Para contextualizar mejor lo antes dicho, es importante destacar que en los últimos años Bolivia enfrentó una serie de conflictos sociales relacionados con un profundo sentimiento de descontento por parte de la ciudadanía, como respuesta a las condiciones económicas que el país atravesó a partir de la implementación de la nueva política económica.

La confluencia de la crisis económica de finales de los noventa y las profundas brechas sociales, en combinación con un profundo hastío de gran parte de la población hacia la clase política tradicional; sirvieron de detonante para que se gesten conflictos que, en octubre de 2003, culminaron con la dimisión del ex Presidente Gonzalo Sánchez de Lozada y el ascenso al poder del ex - Presidente Carlos Mesa Gisbert, el cual a su vez se vio obligado a dejar el gobierno en junio del 2005, generándose así un nuevo proceso de transición política, quedando al mando de la nación el ex Presidente Eduardo Rodríguez Veltzé.

El ingreso de Mesa planteó una agenda política definida, relacionada con la realización del Referéndum Vinculante, la nueva Ley de Hidrocarburos y la Asamblea Constituyente, como punta de lanza de su gobierno en relación a las demandas sociales vigentes. Paralelo a ello, se sumó el compromiso de cumplir con la realización de un proceso de consulta, fruto de la institucionalización del Diálogo 2000 y la exigencia de realizar procesos de consulta cada tres años, plasmada en la Ley Nacional del Diálogo, compromiso que debió ser asumido por Sánchez de Lozada.

El Diálogo Nacional Bolivia Productiva (DNBP) 2004 surgió como parte de un profundo cambio, iniciado a partir de las reformas de la década de los noventa, con la Participación Popular y la Descentralización Administrativa, y que se consolidó con la realización de un primer proceso de consulta el año 1997 y el Diálogo 2000, el cual sirvió como insumo para la redacción de la primera Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP) del año 2001.

La ejecución del DNBP estuvo a cargo de la Secretaría Técnica del Diálogo (STD), entidad encargada de operar las instrucciones del Directorio Nacional del Diálogo, en relación a la facilitación y sistematización e implementación del mismo, asumiendo un papel de vínculo entre Estado y sociedad civil, y donde el Mecanismo Nacional de Control Social jugaría un rol de seguimiento y evaluación posterior a las políticas que se decidan en esta instancia

El DNBP inicialmente tuvo como finalidad principal realizar la revisión de la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza, la cual presentó dificultades desde los inicios de su implementación a partir del año 2001; así como la revisión de la distribución de los recursos fruto de la condonación de deuda de Países Pobres Altamente Endeudados (HIPCA por sus siglas en inglés) y de la Política Nacional de Compensación (PNC).

## **6. Objetivos de la experiencia**

### **6.1. Objetivo General**

Contar con un plan de desarrollo concertado entre la sociedad civil y las instancias públicas a nivel Departamental, que articule los objetivos, políticas y acciones estratégicas nacionales con las regionales, para orientar y promover la inversión público-privada, con equidad, justicia social y plena participación ciudadana en el marco de las normas vigentes.

### **6.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar, priorizar y consensuar políticas y estrategias departamentales basadas en las potencialidades económicas, naturales y humanas de las subregiones.
- b. Consolidar espacios de concertación, presupuestación y participación ciudadana en el nivel provincial, promoviendo el fortalecimiento de las capacidades de gestión, decisión y control de la sociedad civil e instancias públicas.
- c. Promover la corresponsabilidad y concurrencia de actores mediante agendas y pactos para lograr la implementación del PDDES
- d. Identificar y fortalecer canales de información, coordinación y consulta entre el sector público, sociedad civil y la cooperación internacional, en los distintos niveles territoriales.
- e. Establecer mecanismos de análisis, seguimiento, evaluación y ajuste continuo de la implementación de políticas públicas en el ámbito departamental.
- f. Vincular y compatibilizar el PDDES con otros procesos de planificación y de gestión.
- g. Conectar el ajuste del PDDES con el proceso de Diálogo Nacional 2004.
- h. Generar aprendizajes que fortalezcan futuros procesos de planificación departamental

## **7. Contexto**

Esta experiencia se ha desarrollado en el departamento de Santa Cruz, que se encuentra en la parte oriental de Bolivia, en la región amazónica del país. Sus fronteras abarcan desde los llanos amazónicos, que constituyen la mayor parte de su territorio, hasta las sierras andinas. Es una de las regiones de mayor crecimiento demográfico de Sudamérica y la zona económicamente más importante de Bolivia por su frontera agrícola en expansión, su floreciente agroindustria y sus atractivos turísticos. El departamento de Santa Cruz tiene una superficie de 370.621 km<sup>2</sup>, una población de 1.364.400 habitantes (2001) y está constituido por 15 provincias y 56 municipios.

### **7.1. Marco jurídico**

Las leyes que regulan el proceso de ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social son dos, la Ley 1178, del Sistema de Administración Financiera y Control de Operaciones (también conocida como la Ley SAFCO - Sistema de Administración y Control Gubernamental); y la Ley 1654 de Descentralización Administrativa.

A ellas se deben sumar otras normas como la Ley 2235 (Diálogo 2000), Ley 1551 (Participación Popular), el Decreto Supremo 26564 (Control Social) y sus respectivas reglamentaciones.

### **7.2. Marco institucional**

A inicios de 2004, la Prefectura de Santa Cruz, que tenía el mandato de hacer el ajuste al PDDES, invitó a la presentación de propuestas para la realización de este proceso.

El Grupo Nacional de Trabajo para la Participación. GNTP, que ya había trabajado en una experiencia similar en el departamento de Tarija, se presentó a dicha convocatoria con un proyecto basado en el Ciclo Corto de Planificación, pero con una connotación más inclusiva y donde el Mecanismo de Control Social jugaría un rol más prominente como instancia de seguimiento en representación de la sociedad civil.

El diseño del GNTP fue aprobado y se constituyó en la base del Ajuste al PDDES, aunque en el camino se le realizaron varios recortes y modificaciones.

El Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, DFID, se constituyó en el principal soporte económico de este proceso, toda vez que el PDDES se inscribía dentro de su programa de gobernabilidad; los serían administrados por la Fundación UNIR y por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

A este conglomerado de instituciones se sumarían posteriormente también otras instituciones, como contrapartes de la Prefectura y en diferentes escalas y grados de involucramiento. La Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), y la GTZ alemana fueron algunas de ellas.

### 7.3. Marco conceptual

La orientación metodológica empleada en el proceso de Ajuste del PDDDES se basó - principalmente- en el “Ciclo Corto de la Planificación Departamental” propuesta del Ministerio de Desarrollo Sostenible, que se diferencia fundamentalmente de la planificación tradicional *“por la innovación e incorporación de un enfoque conceptual apropiado al contexto territorial, herramientas e instrumentos diferenciados, y métodos y técnicas diversificadas, dejando de lado aquellos elementos tediosos, pesados y que el común de la población no comprende”*<sup>2</sup>.

Sin embargo, dadas las características singulares de la región, el Equipo Técnico realizó diversas adaptaciones<sup>3</sup> en función a las condiciones reinantes en el departamento y de este proceso en particular, las cuales se expresaron en tres documentos elaborados por el Equipo Técnico: la “Propuesta: Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social del Departamento de Santa Cruz” la “Propuesta de Aplicación Metodológica para el Ajuste del PDDDES” y la “Propuesta de Acciones Afirmativas”<sup>4</sup>.

## 8. Implementación de la experiencia

La ejecución del proceso se desarrolló en las siguientes etapas:

Etapa 1:	Preparación y Organización
Etapa 2:	Diagnóstico
Etapa 3:	Visión y Ejes del Desarrollo
Etapa 4:	Objetivos Políticas y Estrategias
Etapa 5:	Programas Proyectos y Pactos
Etapa 6:	Redacción y Aprobación
Etapa 7:	Difusión y Evaluación

El tiempo inicial previsto para este proceso fue de septiembre de 2004 hasta marzo de 2005. Sin embargo, el proceso Ajuste del PDDDES demandó más tiempo para su ejecución. (hasta la elaboración del presente estudio de caso la experiencia no había concluido)

Durante el desarrollo del proceso se enfrentaron además seis períodos claramente definidos, los que de una u otra manera coincidieron con las etapas antes señaladas:

- *El primero*, marcado por una gran dinámica en las etapas de organización y preparación y la de diagnóstico, que arrancaron con la confirmación oficial de la Fundación Boliviana UNIR sobre la asignación de los recursos financieros para el mismo;
- *El segundo*, caracterizado por una serie de eventos políticos y conflictos sociales que, directa o indirectamente, afectaron el normal desenvolvimiento de las actividades;

<sup>2</sup> Ministerio de Desarrollo Sostenible, Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular, 2004, 32 pp.

<sup>3</sup> Adaptaciones debidamente aprobadas por la Comisión de Seguimiento, el Comité de Dirección y Cooperación.

<sup>4</sup> ...inducir la participación equitativa de organizaciones de hombres y mujeres, jóvenes e indígenas en el proceso de planificación, considerando que la cultura dominante suele invisibilizar y desvalorizar la participación de las mujeres, indígenas y jóvenes, por lo tanto es preciso introducir acciones afirmativas...

- El tercero, en el que se presentó la “Evaluación del Proceso de Medio Término” y se formuló la “Propuesta de Rediseño de la Aplicación Metodológica del PDDES”;
- El cuarto, en el que se presentó la “Propuesta de Acciones Afirmativas” y se desarrolló el marco estratégico y operativo del PDDES;
- Finalmente, se encararon los períodos quinto (gestión de presentación y aprobación) y sexto (difusión y evaluación) donde solo se ejecutaron actividades administrativas y de gestión.

## **8.1. Primera etapa: organización y preparación**

El Proyecto de Ajuste del PDDES se inició oficialmente en septiembre de 2004, con la contratación de los consultores y el comienzo de la etapa de organización y preparación, lo que se formalizó el 23 de noviembre del mismo año con la conformación del Equipo Técnico Ampliado (ETA) y del Comité Departamental de Planificación (CODEPLAN).

La preparación y organización del proceso fueron actividades sucesivas y permanentes que el Equipo Técnico encaró para desarrollar todas las demás etapas:

- Aspectos administrativos para contratación de bienes, servicios y personal;
- Organización de los diferentes eventos de consulta y actividades de interacción con sectores de la población, con la Prefectura y dentro del Equipo Técnico;
- La coordinación de actividades dentro del Equipo Técnico;
- Actividades de comunicación e información del proceso de planificación;
- Subproceso de Definición del Contexto del Departamento;
- Recopilación de la información.

Como resultado de este subproceso, se puede resaltar el éxito de la convocatoria de los talleres de consulta, lograda a pesar de algunas dificultades que exigieron improvisaciones. No obstante, esto aportó una serie de aprendizajes para perfeccionar los procedimientos.

### **Actividades Principales**

#### **a. Conformación del Equipo Técnico Ampliado (ETA)**

Formalmente el Equipo Técnico Ampliado se conformó el 09/11/2004 con 12 consultores del PDDES y 15 funcionarios prefecturales (en calidad de contrapartes) a los que posteriormente (20/12/2004) se sumarían los Secretarios Técnicos de las Subprefecturas.

En un principio se tornó dificultosa la conformación del ETA, debido a que las instancias prefecturales no se habían apropiado del proceso de Ajuste del PDDES. Si bien todas las Direcciones Departamentales habían adscrito a sus representantes al ETA por iniciativa propia, algunas Unidades, Servicios, Programas y Proyectos no lo hicieron oportunamente.

## **b. Identificación de actores**

Conformado el ETA, se realizó un mapeo institucional de alrededor de 850 actores a nivel departamental (las Subprefecturas realizaron el mismo trabajo a nivel provincial). Esta tarea fue imprescindible para la interacción del proceso de ajuste del PDDES, especialmente para la programación de las actividades territoriales y sectoriales.

A partir del mapeo departamental, se identificaron 64 instituciones y organizaciones fundamentales para el desarrollo departamental a las cuales se invitó a participar como miembros del CODEPLAN.

## **c. Conformación del CODEPLAN**

A partir de un mapeo de aproximadamente 850 actores fundamentales, a través de la metodología de *Poder-Interés*<sup>5</sup>, se identificaron 47 instituciones y organizaciones, las cuales fueron invitadas a conformar el CODEPLAN; 24 de ellas (52%) aceptaron el desafío, también participaron 5 instituciones que no fueron invitadas pero que tenían interés en el proceso de Ajuste; además 8 instituciones cooperantes se adhirieron al proceso.

Luego, el ETA diseñó una estrategia para incorporar a los actores que, en primera instancia no participaron en el acto de conformación del CODEPLAN.

## **d. Firma de Acuerdos de Responsabilidad Compartida (ARC)**

La firma de los ARC fue una tarea permanente, en diferentes etapas, durante todo el proceso de Ajuste del PDDES; empezando en la actividad de conformación del CODEPLAN. En este sentido, durante el proceso, se han suscrito 48 ARC firmados por los actores fundamentales que conforman el CODEPLAN. Sin embargo, los ARC más importantes son aquellos acuerdos que se asumieron para operativizar la ejecución del PDDES.

## **e. Elaboración del Sustento Metodológico e Instrumentos Operativos del Proceso**

Durante todo el proceso de Ajuste se contó con el sustento teórico, conceptual y técnico – metodológico propuesto por la Unidad de Planificación, Inversión y Programación (UPIP), cuyas guías e instrumentos fueron permanentemente actualizados para aplicarlos.

Por otro lado, el proceso de Ajuste ha requerido –sin incurrir en improvisaciones- del diseño de estrategias complementarias para enfrentar aspectos correctivos o coyunturales; así también, las reuniones de coordinación del equipo de consultores y las actividades de éstos, crearon la necesidad de diseñar instrumentos innovadores que faciliten y orienten su accionar.

---

<sup>5</sup> La Metodología Poder/Interés, se basa en la identificación de aquellos actores que por su peso político, poder de convocatoria y representatividad, gravitación en la opinión pública, etc., ‘pueden’ ser muy influyentes en la toma de decisiones en el proceso de planificación del departamento; pero también por su grado de compromiso con la región, es decir, el ‘interés’ en participar de dichas definiciones. El CODEPLAN fue integrado por aquellos actores que en un análisis de gabinete fueron calificados con mayores grados de poder e interés en el desarrollo de Santa Cruz.



## **f. Estrategia Comunicacional**

Si bien la estrategia de comunicación se definió antes del inicio formal del proceso de Ajuste del PDDES, fue en noviembre de 2004 que se concluyó su diseño y se inició su aplicación. La estrategia comunicacional se ejecutó bajo la gestión de dos profesionales en distintos períodos del proceso; habiendo alcanzado los resultados previstos en las etapas de preparación y lanzamiento, entre los que se destaca:

- Diseño de la estrategia comunicacional.
- Selección de la información a ser difundida
- Definición de los instrumentos de comunicación: dossier, jingle radial, afiche, etc.
- Adjudicación de los servicios de impresión y difusión.
- Incorporación a la estrategia de niños, niñas y adolescentes como agentes de difusión.
- Apoyo en la organización del lanzamiento oficial del PDDES, en el marco del evento de conformación del CODEPLAN.

La Estrategia Comunicacional se inició formalmente en el lanzamiento del PDDES y de manera simultánea con la Conformación del CODEPLAN, que se realizó el 23 de noviembre de 2004, en las instalaciones del Palacio Prefectural. Entre los logros más importantes que se han alcanzado en este acontecimiento se tienen los siguientes:

- Cobertura del lanzamiento oficial del PDDES de 22 medios de comunicación, radiales, televisivos y de la prensa escrita.
- Presentación de la página Web del proceso, la cual fue “colgada” en el sitio WEB de la Prefectura (actualmente inactiva).
- Presentación del segundo jingle radial.
- Presentación del afiche oficial del proceso de Ajuste del PDDES.
- Presentación y entrega a los asistentes de un dossier con información relevante del proceso.
- Participación de niños, niñas y adolescentes en el Evento del lanzamiento, con el apoyo de la institución Defensa del Niño Internacional - DNI.
- Quince medios de difusión han cubierto el lanzamiento del proceso y de conformación del CODEPLAN.
- Dos medios de prensa escritos han difundido el lanzamiento del Ajuste del PDDES.

La estrategia comunicacional, en diferentes etapas del proceso fue evaluada y rediseñada con medidas correctivas; ya que si bien cosechó logros, en la etapa de ejecución se han encontrado algunas dificultades:

- Bajo presupuesto asignado.
- Retraso en cuanto a la difusión de resultados del proceso, emisión de boletines y consolidación de la página Web.
- Excesiva burocracia en la toma de decisiones (cualquier pieza comunicacional debía ser supervisada no solo por el ETA, si no también por las diferentes jerarquías prefecturales, por la Unidad de Comunicación de la Prefectura, por los responsables de la cooperación e instituciones financiadoras, etc.)
- Acontecimientos externos al PDDES que desplazaban el interés de los medios de comunicación a otros temas de mayor impacto informativo (el caso de las elecciones municipales de diciembre de 2006 y toda la campaña electoral previa a este proceso)

#### **g. Organización de los Grupos Provinciales de apoyo**

Según la propuesta de Ajuste, esta actividad contemplaba la conformación de 15 brigadas provinciales de jóvenes organizados, informados y capacitados en el proceso, de acuerdo a la experiencia previa del GNTP – Grupo Nacional de Trabajo para la Participación, en la Provincia Vallegrande; sin embargo, esta situación quedó descartada. La posta fue asumida por la institución Defensa del Niño Internacional DNI, con grupos de niños y adolescentes; sin embargo, esta iniciativa tampoco se implementó debido a que fueron excesivos los recursos necesarios para movilizar a las 15 brigadas para el proyecto.

Para suplir esta ausencia, se diseñó una nueva estrategia de conformación de los Grupos Provinciales tomando como base a los Gerentes de las Mancomunidades y a los Secretarios Técnicos de las Subprefecturas y el PDCR II. Para ello, se llevó adelante un taller al que fueron invitados los actores indicados más el ETA.

Lamentablemente, durante la culminación del proceso del Diálogo Nacional Bolivia Productiva, en el departamento, algunas de sus actividades se cruzaron con las del PDDES.

En todo caso, esta iniciativa contó con el apoyo y auspicio del PDCR II y el Viceministerio de Descentralización. De igual manera se recibió el respaldo del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, SNV- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, en la temática de “Evaluación de Equipo”.

#### **h. Difusión de información**

Desde el inicio se promovió la participación de la sociedad civil a nivel de las 15 provincias del departamento, mediante la difusión de la propuesta del PDDES en radio<sup>6</sup>. Esta difusión se hizo de forma diaria, hasta el 15 de febrero, cuando se decidió suspenderla debido a la inestabilidad sociopolítica que en determinado momento puso en riesgo el proyecto.

El uso de medios televisivos no se llevó a cabo, aunque se contaba con un plan de visitas a diferentes programas televisivos, pero la problemática regional se había centrado en otros aspectos (elecciones municipales primero y luego los conflictos de principios de 2005), por lo que se decidió no exponer la imagen de los Directores Departamentales y del Equipo Técnico en “situaciones innecesarias<sup>7</sup>”.

Finalmente, también se promovieron acercamientos con distintas instituciones interesadas en participar del proceso, las que ayudaron en la socialización del mismo sin mediar formalismos u otros condicionantes.

#### **i. Realización de Talleres Territoriales y Sectoriales de información y validación de la propuesta.**

Todos los talleres contaron con el apoyo de la estrategia comunicacional para la convocatoria y difusión de los eventos.

---

<sup>6</sup> La difusión del proceso se realizó a través de dos emisoras radiales, con alcance departamental, se pasaron 2 jingles con 6 emisiones diarias, en los horarios de mayor audiencia.

<sup>7</sup> La decisión partió de la misma Prefectura del Departamento, en sentido de no mostrar a las autoridades en las pantallas de televisión hasta que la situación política se hubiera estabilizado. Es decir, la agenda de los medios estaba ocupada con los conflictos y se creyó poco prudente el exponer a las autoridades (prefecto, secretario y directores) en esa coyuntura,

#### **j. Capacitación interna del ETA**

El ETA ha sido capacitado en diferentes micro talleres internos por los Coordinadores Técnicos del Ajuste, durante los meses de noviembre (4) y diciembre (1). La capacitación en el tema de facilitación se ha desarrollado en el marco de la Mesa Departamental del Diálogo Nacional Bolivia Productiva 2004, DNBP (Diálogo Nacional Bolivia Productiva), a cargo de los Técnicos de la Secretaría Nacional.

En primera instancia, se había previsto que la capacitación del ETA estaría a cargo del GNTP, sobretodo en el tema de estandarización de criterios, sin embargo no fue así. A pesar de ello, esta actividad fue absorbida por el DNBP, por la Coordinación Técnica del Proyecto y por el PNUD.

La capacitación y la interacción del ETA se constituyó en una actividad permanente que se realizó cada vez que fue necesario, según el avance del proceso y, de manera previa, en cada etapa del mismo y en cada actividad importante.

#### **Logros principales de la primera etapa**

Entre los logros que esta fase alcanzó, hay una gama de experiencias a nivel interno y externo de la Prefectura y del Equipo Técnico. Estos algunos de los más relevantes:

- El PDDES fue socializado en diferentes escenarios con los actores económicos, sociales y políticos, a través de eventos internos y externos. Sin embargo, a nivel territorial esta situación no fue muy significativa.
- El proceso de Ajuste del PDDES se internó positivamente en las diferentes esferas de la Prefectura, ya que las instancias funcionales y los mandos medios vieron en él la oportunidad de contar con un instrumento ordenador, que vincule la gestión operativa y oriente la inversión pública prefectural.
- A nivel externo, también hubieron reacciones favorables entre los actores departamentales de todos los ámbitos del desarrollo, públicos y privados, frente a la propuesta de ser parte activa del proceso de planificación y de convertirse en parte del control social que supervisaría la implementación del PDDES.
- El PDDES contó con una página Web con la información relevante del proceso, además de otros materiales de difusión como 1 afiche, 1 dossier, y dos materiales que no llegaron a ser impresos: 1 tríptico y 1 boletín informativo.
- En la 310ª Sesión Extraordinaria del Consejo Departamental se conformó el Comité Departamental de Planificación (CODEPLAN), a la cabeza del Consejo Departamental, con 70 instituciones y organizaciones representativas a nivel departamental.
- Se conformaron los equipos provinciales de manera preliminar, en base a los Secretarios Técnicos de las Subprefecturas y a los Técnicos de las Mancomunidades.
- Se definió y consensuó el enfoque y marco conceptual para ajuste del modelo de desarrollo departamental a plasmarse en el PDDES.
- Se definió la estructura del documento final del Ajuste del PDDES.
- Se elaboró una base de datos con los Planes de Desarrollo Municipal existentes en la Prefectura en medio magnético.

## **8.2. Segunda etapa: Diagnóstico**

Esta etapa también se inició durante el período previo a las elecciones municipales de diciembre de 2006, situación que no permitió desarrollar apropiadamente las actividades de difusión y socialización en los diferentes ámbitos considerados (Comité Departamental de Planificación - CODEPLAN y Consejos Provinciales de Participación Popular - CPPP).

Este no fue el único inconveniente de esta parte del proceso. A ello se sumaron las actividades del Diálogo Nacional Bolivia Productiva que se desarrollaban en el nivel municipal desde el año 2003 y que en diciembre de 2004 llegó a su fase de Mesa Departamental y en la cual la Unidad de Planificación, Inversión y Programación de la Prefectura debía jugar un rol protagónico.

Luego sobrevendría el receso de fin de año que obligó a reprogramar algunas actividades. Pese a que el Equipo Técnico del PDDES seguiría trabajando normalmente, varias instituciones suspendieron sus funciones afectando sensiblemente la continuidad del proceso.

Además, al inicio de 2005 se produjo la crisis de enero<sup>8</sup>, que tuvo como escenario principal el Departamento de Santa Cruz. Fue en estas circunstancias que se producen la toma del edificio prefectural y la posterior renuncia del prefecto Carlos Hugo Molina.

En este periodo se concentró una gran cantidad de eventos que provocaron un clima de inestabilidad e incertidumbre a todo nivel, pero con mayor efecto en la Prefectura de Santa Cruz y en los Organismos Cooperantes del proceso de ajuste que hicieron conocer su cautela y su preocupación a la instancia responsable de la Prefectura para este proceso.

Todo esto se constituyó en un obstáculo para la interacción del proceso con los actores sociales a nivel territorial y sectorial, lo que no permitió rescatar el aporte de estas instancias. El trabajo planificado se redujo a la complementación de información y, en el contexto prevaleciente de los acontecimientos, se tomaron algunas medidas de resguardo de los recursos del proyecto.

Durante la crisis de enero (que se prolongó hasta mediados de febrero) y frente a un ambiente departamental nada favorable para iniciar la fase de consulta, el Comité de Dirección del Proyecto conformado por la jefa de la Unidad de Planificación Inversión y Programación de la Prefectura, el Enlace del PNUD en Santa Cruz (administradores de los fondos financieros del proyecto), el Asesor General y el Coordinador Técnico del proceso determinaron los siguientes aspectos:

- a) Mantener vigente el proceso, concentrando el accionar en los aspectos mínimos esenciales y continuar realizando las tareas imprescindibles. Las determinaciones tomadas en este punto estaban dirigidas a reducir los gastos; ya que, mientras reinaba una atmósfera de inestabilidad, el Proyecto utilizaba recursos y tiempo irrecuperables.

---

<sup>8</sup> Se trató de una serie de protestas y movilizaciones de las instituciones cruceñas, a la cabeza del Comité Cívico, en procura de las reivindicaciones autonómicas (aunque el conflicto se desató por un incremento en el precio de los hidrocarburos para el mercado interno)

- b) Llevar adelante el taller de “Orientación del Ajuste del PDDES en un Escenario de Autonomías Departamentales” con el fin de reflexionar sobre la coyuntura actual y los escenarios futuros en que se debatiría el Proyecto, este evento coincidió con la visita de la misión de evaluación de la Fundación Boliviana UNIR.

En el mencionado taller se reafirmó el marco conceptual y la metodología del proceso de Ajuste del PDDES, sin embargo se hizo hincapié en la necesidad de reorientar la aplicación metodológica del proyecto en función de: fecha de la elección de los Prefectos, los niveles de consultas y la presupuestación plurianual.

- c) Realizar, a través del Área de Planificación de la UPIP, una evaluación técnica ex ante del avance cuantitativo y cualitativo en la elaboración del diagnóstico departamental.
- d) Dividir el proceso de ajuste del PDDES –en adelante- en dos sub-fases claramente definidas:
- Primera: complementación del diagnóstico. Es decir el estudio del contexto, la identificación de macro problemas y potencialidades; incluye también la definición de la Visión Preliminar del Desarrollo del Departamento.
  - Segunda: reformulación de la propuesta de desarrollo. Representa la definición de objetivos, políticas, estrategias, programas, proyectos y presupuesto plurianual.
- e) Instruir al Coordinador Técnico la formulación de un nuevo plan de rediseño para la aplicación metodológica y alcanzar el objetivo del proyecto, tomando en cuenta los aportes y recomendaciones emanados en este período.

Debido a todos estos acontecimientos, ésta etapa fue la más larga y se ejecutó pese a los problemas anteriormente mencionados. Finalmente concluyó con la realización de 8 diagnósticos sobre la realidad del departamento de Santa Cruz:

- Dimensión Económica;
- Dimensión Social;
- Dimensión Ambiental;
- Dimensión Político Institucional;
- Transversal Territorial;
- Transversal Identidad y Pueblos Indígenas;
- Transversal Género;
- Transversal Niños, Niñas y Adolescentes.

## **Actividades Principales**

Las actividades más importantes del subproceso del diagnóstico y que se han constituido en hitos, por la trascendencia que han adquirido, son los siguientes:

#### **a. Talleres del Equipo Técnico**

Se realizó una sistematización preliminar de la información relevada por los técnicos encargados de los diagnósticos hasta la primera semana de febrero de 2005, esto se acompañó por 5 talleres internos del ETA con la finalidad de realizar el seguimiento correspondiente.

En cada actividad de acompañamiento y seguimiento se efectuaron las observaciones y recomendaciones pertinentes, evidenciándose en algunos casos una calidad insuficiente de los diagnósticos (según se supo por falta de apoyo algunos técnicos prefecturales) lo que posteriormente luego fue subsanado por revisiones consecutivas.

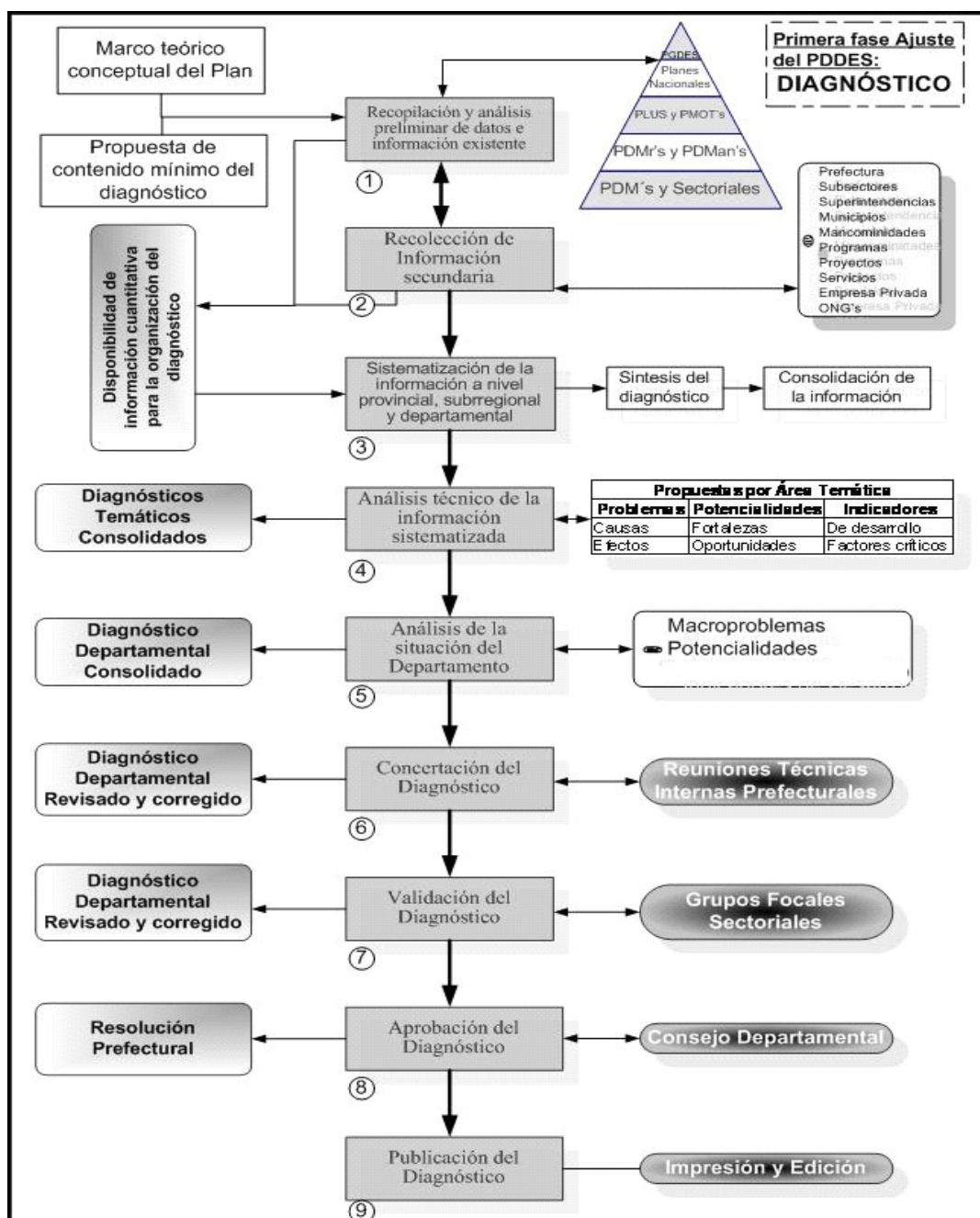
#### **b. Talleres Internos de la Prefectura**

En dos ocasiones se realizaron jornadas de talleres internos de la prefectura, escenarios en los que se presentaron los diagnósticos a las Direcciones, Servicios y sus respectivas Unidades para que cuente con una validación técnica. Como producto de estos eventos se formularon varias recomendaciones incorporadas en todos los documentos de diagnóstico.

#### **c. Grupos Focales Sectoriales**

Esta actividad se constituyó en una de las más importantes, debido a que en ella se presentaron los informes de diagnóstico a instancias externas de la Prefectura, complementándose así la ruta metodológica de esta etapa y que se resume en:

- Recopilación de información existente, información secundaria el aporte de las Direcciones Departamentales y de instancias Externas;
- Sistematización de los datos y la información recopilada;
- Análisis de la información recopilada;
- Redacción del análisis del contexto, los macroproblemas y las potencialidades;
- Publicación del diagnóstico (pendiente a la fecha de elaboración de este estudio).



Fuente: UPIP

## Logros principales de la segunda etapa

El logro más importante que alcanzó este subproceso fue el contar con ocho diagnósticos, entre temáticos y transversales, en los cuales se ha incorporado los resultados de la mesa Departamental del Diálogo Nacional Bolivia Productiva; pero que, sin embargo necesitan ser complementados, articulados y consolidados a nivel departamental.

### 8.3. Tercera etapa: visión y ejes de desarrollo

Una vez completado el diagnóstico y aprobada la “Propuesta de de Rediseño de la Aplicación Metodológica del Ajuste del PDDES”, a mediados de marzo de 2005 se desarrollaron las principales actividades de validación de la información, definición de macro-problemas, visión y ejes de desarrollo.

La información básica que se empleó para esta etapa consistió en la sistematización de los siguientes elementos y que se constituyeron en los componentes del subproceso:

<b>47 Planes Municipales de Desarrollo Municipal</b>
<b>Documentos de las 10 Mancomunidades</b>
<b>Diálogo Nacional Bolivia Productiva:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ejes Estratégicos Identificados en la Mesa Departamental del DNBP.</li><li>• Resultados del Prediálogo: Mesa Departamental.</li><li>• Productos y o Negocios: Mesas Municipales.</li></ul>
<b>Visiones departamentales de 7 Instancias:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visión PDDES 2000-2010.</li><li>• Visión Competitiva Santa Cruz 2020 del Consejo Dptal. de Competitividad.</li><li>• Agenda Mínima Regional de la Brigada Parlamentaria Cruceña.</li><li>• Foros de Interés Ciudadano.</li><li>• Visión Santa Cruz 2020 del Comité Cívico Pro Santa Cruz.</li><li>• Propuesta Santa Cruz 2020.</li><li>• Taller de Competencias departamentales (Prefectura – Comité Cívico).</li></ul>
<b>Talleres Participativos del proceso de Ajuste del PDDES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 8 Talleres Provinciales a nivel Subregional.</li><li>• 10 Mesas Territoriales Urbanas.</li></ul>

Pese a que se trató de construir la visión y los ejes de desarrollo de manera integral, con fuentes primarias y secundarias, no todos los actores expresaron su satisfacción con la metodología aplicada para este fin. El Mecanismo Departamental de Control Social (MDCS) decidió no participar de estos últimos eventos, argumentando *“incumplimiento, falta de coordinación en la elaboración de listas de participantes, desconocimiento del programa de los talleres y constantes cambios en la organización de los mismos”*.

Según el MDCS, la participación total de las organizaciones sociales y productivas quedó reducida al 8%, mientras que la participación del sector público y autoridades representan el 92% del total.

La participación de ONGs, Fundaciones, Iglesia, redes y otros también fueron observadas, pues en criterio del MDCS, “estas instancias debieron jugar un rol de apoyo al proceso, tal como lo indica la Ley, y no así definiendo estrategias, proyectos ni visiones de desarrollo por encima de los anhelos y necesidades de los actores sociales y productivas de las regiones del departamento”.

Con todo, el proceso continuó adelante.



## **Actividades Principales**

### **a. Frecuencia de los factores de la Visión de los Planes de Desarrollo Municipales (PDM) y Mancomunados del Departamento de Santa Cruz**

En este procedimiento se sistematizaron las visiones de 47 PDM y de diferentes documentos de las mancomunidades del departamento. Se identificaron los factores comunes y más frecuentes de entre todas las visiones a nivel subregional, y se los presentó en forma textual y gráfica.

### **b. Sistematización de los resultados del Diálogo Nacional Bolivia Productiva (DNBP) a nivel departamental**

En base a los productos y/o negocios resultantes de las mesas municipales del DNBP se diseñó un formato de sistematización que expresó la frecuencia en que se presentaron los diferentes rubros a nivel subregional. Además de lo anterior, a manera de orientación, se utilizaron los resultados del Pre-Diálogo de la mesa departamental y los Ejes de Desarrollo identificados en la Mesa Departamental.

### **c. Talleres Provinciales a nivel Subregional y Taller Territorial Urbano**

Tomando como insumos los resultados de las sistematizaciones realizadas en los puntos anteriores, se diseñó una matriz para realizar el levantamiento de factores de la visión en ocho Talleres Provinciales a nivel Subregional y en las 10 mesas territoriales del Taller Urbano.

En estos talleres el procedimiento fue sencillo: a través del llenado de tarjetas, todos los participantes de los diferentes eventos expresaron tres ideas respecto a cómo soñaban el departamento hacia el 2020. Estas propuestas fueron organizadas y analizadas, para medir sus frecuencias y presentar su priorización en plenaria.

### **d. Sistematización de los factores propuestos en los talleres**

Los factores resultantes de los distintos talleres se sistematizaron y consolidaron a nivel subregional; sin llegar a definir factores claves, ni a intentar consolidar visiones territoriales, lo que habría significado sesgar el proceso. Los factores identificados fueron analizados para medir sus frecuencias y determinar cuáles de ellos serían considerados para la consolidación de la información por dimensiones del desarrollo.

### **e. Sistematización de las visiones departamentales de diversas instancias**

Después de analizar el contexto general del departamento, se identificaron diferentes procesos en los que se ya se habían definido visiones departamentales, las que en un primer momento se presentaban desarticuladas, aunque tras analizarlas, resultaba evidente que apuntaban hacia lo mismo. Las visiones que se tomaron en cuenta para constituirse en insumos para la construcción de la visión departamental fueron los siguientes:

- Visión PDDDES 2000-2010;
- Visión Competitiva Santa Cruz 2020, del Consejo Departamental de Competitividad;

- Agenda Mínima Regional de la Brigada Parlamentaria Cruceña;
- Foros de Interés Ciudadano;
- Visión Santa Cruz 2020 del Comité Cívico Pro Santa Cruz;
- Propuesta Santa Cruz 2020;
- Taller de Competencias departamentales (Prefectura – Comité Cívico).

La sistematización de los factores de las visiones<sup>9</sup> se adaptó a las cualidades de cada una de ellas; así se contó con diversos niveles de sistematización y diferentes criterios de agrupación de factores, siempre de acuerdo a las características de cada insumo.

#### **f. Sistematización de factores por dimensiones del desarrollo**

Esta etapa se desarrolló en gabinete, para lo cual se tomó como insumos los resultados de los pasos anteriores; es decir que a los resultados de los talleres participativos, se han sumado los factores sistematizados de las visiones departamentales existentes; además que las mismas visiones han servido de orientación en el proceso de consolidación de los factores por dimensión del desarrollo.

Para alcanzar un nivel de consolidación coherente se procedió a medir la frecuencia de los factores de la visión, determinando aquellos más importantes para constituirse en los elementos que se utilizarían en la redacción preliminar de la visión.

#### **g. Análisis sistémico y redacción preliminar de la visión**

Tomando nuevamente como insumos los resultados del paso anterior, el Equipo Técnico Ampliado procedió con la aplicación del análisis sistémico a los factores que alcanzaron las frecuencias más altas, es decir por dimensiones del desarrollo.

Luego, con los resultados expresados en un esquema axial se determinaron los ejes más importantes, con los que finalmente se redactó una visión de manera preliminar.

#### **h. Talleres de Mesas Sectoriales**

Los Talleres de Mesas Sectoriales sirvieron para validar la redacción preliminar de la visión y los ejes de desarrollo. Además, en el Taller sectorial productivo se definió y se redactó la visión competitiva “Santa Cruz 2020”, que se constituyó en un producto final de este subproceso.

#### **i. Redacción final de la visión**

En procura de contar con la redacción final de la visión y los ejes de desarrollo, se llevó a cabo un Taller Interno con los Directores Departamentales y algunas reuniones con actores clave, en el marco del Consejo Departamental de Competitividad; producto de ello – finalmente- se obtuvo la visión definitiva:

---

<sup>9</sup> Son aquellos criterios de desarrollo comunes en todas las visiones que se analizaron y cuya menor o mayor frecuencia es considerada para la construcción compartida de la visión general del desarrollo del departamento.

### **Visión Santa Cruz 2020**

Santa Cruz, en el año 2020, se destaca como un Departamento autónomico competitivo y exportador, basado principalmente en la agroindustria, manufacturas y el turismo, con entidades institucionalizadas, inclusión y equidad social, con una población saludable, productiva, innovadora e integrada; que maneja sustentablemente todos sus recursos.

## **8.4. Cuarta etapa: Objetivos Políticas y Estrategias de desarrollo**

A partir de una reunión de la Comisión de Seguimiento del Ajuste del PDDES, con la finalidad de ampliar la cobertura de participación en el proceso y en base a la “Propuesta de Incorporación de Acciones Afirmativas<sup>10</sup>”, el 21 de julio de 2005 se amplió el tiempo del proyecto y se reformularon el cronograma y el presupuesto del mismo (sin afectar el monto global). A partir de este hito, se concluye el Ajuste del PDDES en su aspecto técnico, destacándose las siguientes actividades:

- Taller de Articulación Productiva (15/08/05);
- Talleres Sectoriales de Grupos de Discusión (17/08/05);
- Consejos Provinciales de Participación Popular( 22/08-03/09/05);
- III Jornadas de Talleres Internos Prefecturales (05-06/09/05);
- Taller de Mesas Sectoriales de la Dimensión Económica (08/09/05);
- Taller de Mesas Sectoriales (14/10/05).

Los eventos mencionados coadyuvaron –en este período- a definir el marco estratégico (validar la visión y sus ejes, definir objetivos, políticas y acciones estratégicas) y el marco operativo (estructura programática y carteras de proyectos); además durante octubre y noviembre, la comisión editora del PDDES, en consulta con la áreas funcionales de la Prefectura, redactaron y corrigieron el documento final y complementarios del PDDES, hasta fecha 30/11/05.

Los insumos primordiales utilizados para la construcción de la propuesta estratégica consisten en los productos de los subprocesos anteriores, debidamente sistematizados y validados. En síntesis, la información utilizada ha sido la siguiente:

1. Visión y Ejes de Desarrollo del Departamento
2. La definición del contexto, expresada en el Diagnóstico
3. Potencialidades, problemas y macroproblemas
4. Diálogo Nacional Bolivia Productiva: estrategias productivas integrales de desarrollo
5. Políticas Nacionales
6. Productos de los Talleres:
  - Provinciales a nivel subregional (8);
  - Territorial urbano (10 mesas);
  - De mesas sectoriales (4 con 5 mesas);

<sup>10</sup> Para incluir en el proceso a grupos del Departamento que representan una parte significativa de la población, como es el caso de indígenas, campesinos, artesanos, pequeños productores, afro-bolivianos y otros.

- De articulación productiva (1 con 4 mesas);
- Del sector indígena (1 con 6 mesas).

Sin embargo, de esta amplia gama de actividades, el Mecanismo Departamental de Control Social percibió que el cronograma de eventos se fue reduciendo considerablemente y que las actividades que no se llegaron a concretar fueron remplazadas por talleres internos, talleres fusionados y trabajo de gabinete, o en el mejor de los casos se llevaron a cabo sin una adecuada participación de las organizaciones sociales.

Sobre el tema, la coordinación técnica del ETA, explicó que en ningún momento de la metodología se propuso trabajar con las bases, si no más bien con organizaciones e instituciones representativas de los diferentes niveles territoriales (prefecturales, mancomunales y municipales) y sectoriales (públicos y privados).

## **Actividades principales**

La metodología para realizar estos subprocesos se enmarcó en la propuesta “Ciclo Corto de la Planificación Departamental” y los medios y técnicas utilizados fueron los definidos en el “Plan de Rediseño para la Aplicación Metodológica del Proceso de Ajuste del PDDES”

### **a. Talleres Provinciales a nivel Subregional y Taller Territorial urbano**

El Equipo Técnico acudió a los Talleres Provinciales con una propuesta de las potencialidades y los problemas sistematizados por dimensión y territorializados a nivel subregional, propuesta que fue complementada y validada por los actores sociales; estos productos se constituyeron en insumos para proponer a las instancias territoriales pautas de solución a los problemas (líneas estratégicas de acción).

En ambos eventos, el levantamiento de propuestas de líneas estratégicas se realizó mediante actividades de lluvia de ideas, análisis reflexivo y consenso. En este procedimiento se consolidaron las ideas que posteriormente serían insumos para la identificación de Políticas, pero que a su vez orientarían el proceso de definición de objetivos.

### **b. Sistematización de las Líneas Estratégicas**

Los resultados de los talleres provinciales a nivel subregional, del taller territorial urbano y del Taller con el sector indígena fueron sistematizados por el ET; procedimiento que concluyó con líneas estratégicas por subregión y por dimensión del desarrollo.

### **c. Propuesta de Objetivos del Desarrollo**

Tomando como insumos los macroproblemas, las potencialidades y los ejes del desarrollo, el Equipo Técnico, en trabajo de gabinete, desarrolló una propuesta de Objetivos del Desarrollo por cada dimensión. En esta actividad, los miembros del Equipo Técnico procuraron enfrentar los macroproblemas, incorporando las potencialidades como detonantes de la movilización y alineándolos –siempre- a los Ejes del Desarrollo del Departamento; de esta manera se buscó que los objetivos se constituyan en los factores de cambio, hacia la situación que se deseaba lograr.

#### **d. Propuesta de Políticas de Desarrollo**

Para la construcción de una propuesta coherente de Políticas y Acciones Estratégicas, se tomaron como insumos el análisis de la problemática del departamento (causa y efectos), las potencialidades y -el insumo primordial- los Objetivos de Desarrollo.

El Equipo Técnico diseñó una propuesta de políticas alineadas a los objetivos por cada dimensión del Desarrollo, los cuales debían ser viables, a través de las acciones estratégicas que contenga la política.

Finalmente, el Equipo Técnico se aprovisionó de todas las Políticas Nacionales que estuvieron a su alcance para orientar las propuestas hacia ellas.

#### **e. Validación de Objetivos y Políticas**

Durante los Talleres de Mesas Sectoriales que se realizaron en todas las dimensiones del desarrollo, se validaron los Objetivos y las Políticas del Plan. En estos escenarios, donde concurren Asesores Expertos del CODEPLAN, se analizaron minuciosamente cada elemento para complementar, consolidar y validar las propuestas.

En el caso de la dimensión económica, con el afán de articular el DNBP, las Estrategias de las Cadenas Productivas y las Experiencias Exitosas de Desarrollo Económico Local (DEL), se realizaron dos eventos de este tipo; el primero con una nutrida participación de actores sociales y el segundo con los indicados Asesores Expertos. Estas actividades estuvieron coauspiciadas con la Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ), la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO), el Consejo Departamental de Competitividad (CDC-SCZ) y con el Mecanismo Departamental de Control social (MDCS).

#### **f. Consolidación y Articulación de la Propuesta Estratégica**

A fin de brindar coherencia a la Propuesta Estratégica (entre Macroproblemas → Visión → Ejes de Desarrollo → Objetivos → Políticas → Acciones Estratégicas), durante la semana del 19/09/2005 al 23/09/2005, el Equipo Técnico y la Unidad de Planificación, Inversión y Programación se reunieron en Trabajo de Gabinete y afinaron la propuesta. Esta actividad debería concluir en una reunión con actores clave, quienes deben dar la última palabra respecto a la propuesta estratégica del Plan.

### **8.5. Quinta etapa: Definición del Marco Operativo**

La Quinta Etapa, que originalmente se denominó “Programas, Presupuestos y Pactos”, sufrió una transformación durante el proceso de reprogramación de actividades y pasó a denominarse “Definición del Marco Operativo”, con el fin de ser más proactivos con los actores sociales que tenían alguna duda o temor de asumir pactos y abordar compromisos presupuestarios.

Esta parte del proceso de planificación se caracterizó por ser relativamente corta en la consulta, pero morosa en su articulación con la propuesta estratégica. Se constituyó en la propuesta de aplicación del plan a mediano plazo

En esta fase se realizaron tres eventos significativos:

- Taller Sectorial de Productividad y Competitividad (15/08/05);
- II Taller Subregional de los Consejos Provinciales de Participación Popular (22/08/05 al 02/09/05);
- II Taller de Mesas Sectoriales (14/10/05).

La información utilizada para establecer el Marco Operativo se circunscribió a los productos de las anteriores etapas del proceso:

- Visión Compartida de Desarrollo del Departamento;
- Objetivos Estratégicos;
- Políticas de Desarrollo;
- Acciones Estratégicas;
- Información del Diagnóstico (potencialidades);
- Estructura Programática propuesta en base al PDDES 2000-2010.

En esta etapa, el trabajo y la coordinación entre el ETA y el Mecanismo Departamental de Control Social fue reactivado. El MDCS, representantes de Organizaciones sociales y de Pequeños Productores, participaron directamente en la reestructuración, convalidación de la Visión 2020 del Departamento y en la identificación de los objetivos y políticas productivas.

Sin embargo, los cuestionamientos continuaron en torno a ciertas instancias de representación de la sociedad civil. Se señaló, por ejemplo, que los Consejos Provinciales de Participación Popular (CPPP) en las Provincias no han adquirido el reconocimiento por parte de los actores sociales, las comunidades y la población en general; así como tampoco las autoridades locales gozan de mucha credibilidad entre la población.

Esta situación intentó ser subsanada justamente a partir de la intervención del MDCS en las convocatorias y ejecución de las actividades programadas.

## **Actividades principales**

### **a. Taller Sectorial de Productividad y Competitividad**

Realizado el lunes 15 de agosto, este taller tenía la finalidad de concertar los elementos de una visión, objetivos y políticas productivas, con los diferentes actores que representan experiencias exitosas de Desarrollo Económico Local (DEL), del Dialogo Nacional Bolivia Productiva (DNBP), y los responsables de las Cadenas Productivas conformadas y priorizadas en el seno del Consejo Departamental de Competitividad (CDC) que se articulan en el marco de Ajuste del PDDES y la elaboración del estudio VISION PAIS<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> El documento "Visión País: Estrategias de Desarrollo Productivo", es el resultado de un trabajo participativo y de consenso con actores -públicos y privados- de los nueve departamentos de Bolivia, dentro de una iniciativa patrocinada por la Agencia de Cooperación de Suecia (Asdi) a través del Programa de Desarrollo Empresarial Boliviano (PDEB), ejecutado por la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO), a través del INCAE Business School y su Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS).

La realización del taller fue coordinada entre el equipo técnico del MDCS y el Coordinador Técnico del proyecto PDDDES.

#### **b. Talleres de Consejos Provinciales de Participación Popular -CPPP**

Como parte de la propuesta operativa del PDDDES se programó la realización de los Talleres de Consejos Provinciales de Participación Popular con la finalidad de identificar proyectos estratégicos y capacitar a los actores provinciales sobre la temática de Desconcentración Prefectural; en estos eventos se identificaron programas y proyectos a nivel provincial, según políticas, objetivos y los recursos financieros disponibles.

#### **c. Sistematización de Programas y Proyectos**

En base a la Estructura Programática propuesta, se desarrolló una base de datos de proyectos identificados a nivel provincial, donde se sistematizaron las propuestas de los 15 CPPP. En esta actividad se clasificaron los proyectos en diferentes variables para facilitar su manejo.

#### **d. Jornadas de Talleres Internos de la Prefectura**

En este evento participaron la mayor parte de las instancias departamentales o sus representantes; además se contó con la presencia de los directores.

En esta fase se socializaron los Objetivos y Políticas de Desarrollo y se complementaron los Programas y Proyectos identificados en los CPPP. La finalidad de las Jornadas era retroalimentar el proceso de Ajuste del PDDDES con criterios técnico-políticos desde la perspectiva de la Prefectura del Departamento.

En este sentido se lograron los siguientes productos:

- Las Direcciones Departamentales, Unidades y Servicios Desconcentrados de la Prefectura conocieron los resultados de la propuesta estratégica del PDDDES 2006-2020.
- Las áreas funcionales de la Prefectura han tenido la oportunidad de retroalimentar la propuesta operativa del PDDDES, a cinco años (2006-2010), mediante la complementación de los programas y proyectos provinciales.

En esta actividad se debe resaltar que:

- Las Direcciones Departamentales, las Unidades y los Servicios Desconcentrados han sido consultados, en el proceso de Ajuste del PDDDES, en la dimensión del desarrollo que le corresponde a cada una de ellas.
- Los técnicos del Proyecto de Ajuste del PDDDES incorporaron las recomendaciones y orientaciones técnico-políticas en las diferentes etapas del Ajuste del PDDDES.
- Las áreas funcionales de la Prefectura brindaron datos e información al ETA para que sea sistematizada, analizada e incorporada en el PDDDES 2006-2020.

---

El documento propone: "En el año 2025, Bolivia disfruta de un alto desarrollo humano, con una economía basada en actividades de amplio efecto multiplicador económico y social, con énfasis en unidades productivas de pequeña y mediana escala en base a potencialidades de cada región sumando un país productivo, competitivo, integrado, exportador y generador de productos y servicios de alto valor agregado".

- Las Direcciones Departamentales brindaron el apoyo requerido por la UPIP en el proceso de ajuste del PDDES, especialmente en lo referido a personal e información.

#### **e. Sistematización de las Jornadas Internas**

Como en todas las actividades principales del proceso, luego de ejecutadas las jornadas internas, se sistematizaron los resultados y se incorporaron en la mencionada base de datos. Este paso fue muy importante porque el aporte de las instancias técnicas de la Prefectura permitió orientar la cartera de proyectos concretizando las ideas del nivel provincial.

#### **f. Taller Departamental de Mesas Sectoriales**

En este evento participaron diversos sectores distribuidos en 8 mesas de trabajo sobre diferentes temáticas de las dimensiones de desarrollo y sirvió para la complementación de Programas y Proyectos Sectoriales para el PDDES.

Durante esta fase se han llevado a cabo los CPPP en las 15 provincias donde se registraron los principales proyectos, identificados a nivel territorial. Este taller fue un complemento de los CPPP dentro de las 4 dimensiones de desarrollo y de proyectos estratégicos para la programación del PDDES.

El propósito del taller de “Mesas Sectoriales para la Complementación de Programas y Proyectos”, fue acercar “El Plan” a la sociedad civil a través de las instituciones y organizaciones que la representan, consensuando la siguiente información:

- La visión del PDDES y los ejes de cada dimensión del desarrollo;
- Los macroproblemas de cada dimensión del desarrollo;
- Los objetivos y las políticas de cada dimensión del desarrollo;
- Propuesta de estructura programática y proyectos estratégicos identificados en las Provincias y en la Prefectura.

Los productos obtenidos en este evento se resumen en lo siguiente:

- Programas y proyectos del PDDES complementados, los cuales permitirían alcanzar la visión y los objetivos de desarrollo planteados.

#### **g. Sistematización y consolidación final del Marco operativo**

Finalmente, los productos del Taller Departamental de Mesas Sectoriales se sistematizaron en la base de datos y se consolidaron las carteras de proyectos, articulando la propuesta a la gestión financiera del Plan.

### **Logros principales**

- En la última reunión con los Directores Departamentales se notó un interés importante en el proceso de Ajuste del PDDES, llegándose a plantear la necesidad de la realización de un taller a puertas cerradas para retroalimentar los resultados alcanzados.



- Los CPPP han demostrado -una vez más- ser una instancia válida y madura para generar la demanda y los proyectos estratégicos del departamento.
- Un escenario rico en aportes de los actores son las mesas de discusión con los Asesores Expertos del CODEPLAN, donde se pudo discutir una variedad de aspectos técnicos con la seguridad que los resultados cuenten con el soporte de la experiencia de las personas que cotidianamente enfrentan las dificultades de cada sector.
- Luego de realizar el Taller de Acciones Afirmativas con el sector indígena, se notó que el aporte que generó fue importante para la propuesta estratégica del Plan. Por ello fue importante considerar actividades que fomenten una participación más activa de algunos sectores sociales del departamento.
- En cuanto a resultados de productos esperados y a participación, el taller se realizó exitosamente. Las autoridades locales juegan un rol protagónico en las acciones que desarrollan las provincias y se les debe prestar mayor atención para generar valor agregado en el proceso.

## **8.6. Sexta etapa: Redacción y aprobación**

Este período se inició luego de concluido el PDDES. El documento fue presentado el 03/12/05 al Comité de Dirección, a la Comisión de Seguimiento, a la Cooperación, a las Direcciones Departamentales y al Ejecutivo Prefectural para la gestión del correspondiente dictamen del Ministerio de Desarrollo Sostenible y las Aprobación del Consejo Departamental, mediante Resolución Prefectural expresa, la cual se dictó el 18/01/06 (R.P. 08/2006).

En esta etapa, no participó el Mecanismo Departamental de Control Social. Sin embargo, esta instancia manifestó su preocupación porque el producto de todo este proceso, es decir el Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social, no se articuló al Plan General de Desarrollo del Sistema Nacional de Planificación.

## **8.7. Séptima etapa: Difusión y evaluación**

Luego de aprobado el PDDES, el Equipo Técnico inició a fines de enero de 2006 el proceso de contratación de imprenta para la edición de los documento del PDDES, para luego difundirse y realizar la evaluación y auditorias correspondientes.

Sin embargo, a solicitud de la nueva administración del Gobierno Departamental, se instruyó la suspensión del proceso con la finalidad de realizar una revisión de los documentos y la incorporación (en caso de no estar presentes) de algunas líneas que caracterizan a la nueva gestión prefectural (autonómica).

## **9. Resultados e impactos**

Como se explicó anteriormente, los resultados e impactos de este proceso de planificación aún no se han hecho evidentes, toda vez que la experiencia aún permanece inconclusa. Sin embargo, la ejecución del proceso en sí ha arrojado un legado de aprendizajes en diferentes niveles y escalas que bien pueden servir para la replicación de esta experiencia en otros

contextos o bien para la culminación de este mismo proceso. A continuación se analizan estos legados.

## 10. Lecciones aprendidas

### 10.1. En cuanto al contexto de ejecución del PDDES

Durante el desarrollo de las actividades se pudo detectar que pese a estar previsto que el Ajuste al PDDES se iba a realizar en un contexto de crisis económica - social y de profundos cambios estructurales, el proceso de planificación fue demasiado sensible a dichos fenómenos de inestabilidad social, afectando de manera significativa las iniciativas de interacción con la sociedad civil con las instituciones que la representan.

Las elecciones municipales en la primera etapa del proceso; la coincidencia de otro proceso de consulta con la sociedad civil como fue el Diálogo Nacional Bolivia Productiva; el receso de fin de año; las protestas por el incremento del precio de los hidrocarburos en la segunda etapa y que luego derivaron en las movilizaciones y protestas en demanda de autonomía y referéndum; y la configuración de un nuevo escenario político en el país obligaron a reformulación del diseño del Ajuste, tarea que por las mismas razones de crisis no pudo ser sometida al consenso de todos los actores con los que se inició el PDDES.

¿Se pudo esperar a contar con un escenario más propicio para un emprendimiento de esta naturaleza? El país estaba convulsionado desde dos años antes y no se perfilaba tal escenario en un corto plazo, el ajuste al PDDES más bien apuntaba a establecer un norte en medio del caos que caracterizó a Bolivia en este periodo de su historia, pero aparentemente fueron más poderosas las circunstancias que la voluntad de sus impulsores (recuérdese que uno de los aspectos tomados en cuenta en el diseño del proyecto fue que este debía hacerse en un momento de crisis y cambios fundamentales para el Estado).

La lectura de la realidad no fue desubicada, lo que no se pudo anticipar fue la magnitud de los acontecimientos. Obviamente que por las características y antecedentes históricos de Bolivia, es difícil proyectar un momento óptimo de paz social y estabilidad política para llevar adelante un Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social, sin embargo mucho podrían ayudar a dar continuidad a un proceso de esta envergadura y naturaleza algunas acciones preventivas y de coordinación como:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar las actividades de planificación, evitando que el cronograma coincida con otros eventos donde la mayoría de los actores estén comprometidos (diálogos nacionales, procesos electorales, recesos, etc.).</li> </ul>
IFT's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de escenarios sociales del país, monitoreo de sistemas de alerta temprana y/o diagnósticos de conflictos como paso previo a un proceso de planificación.</li> </ul>

Actor	Tarea
OSCS	<ul style="list-style-type: none"> <li>De alguna manera estas entidades podrían convertirse en los actores claves para que estos procesos actúen el momento más adecuado, de acuerdo a la realidad en que se está jugando. El trabajar en los escenarios (propiciarlos o entenderlos antes de la intervención) va de la mano del desarrollo metodológico.</li> </ul>

## 10.2. En cuanto a la coordinación institucional

Si bien el CODEPLAN y el Equipo Técnico del Ajuste fueron conformados por diferentes instituciones, la Prefectura del Departamento lideró este proceso, debiendo contar para ello con adecuados canales de interacción y complementación interinstitucional. Sin embargo, dicha coordinación tuvo un lento proceso de consolidación. En este sentido se pudieron visualizar dos escenarios claramente definidos:

En lo interno, los principales problemas de coordinación se debieron a que algunos códigos burocráticos en la estructura prefectural no siempre acompañaron el dinamismo que debe ser característico de un proceso de planificación.

Decisiones de naturaleza netamente técnica (el caso del diseño de un afiche o de un tríptico, en el caso de la Estrategia Comunicacional), debieron ser sometidas a consideración de los múltiples niveles de la estructura prefectural (Unidad de Comunicación, asesores, secretarios, autoridades ejecutivas), además del ETA, del CODEPLAN y de las instituciones financiadoras del PDDES, perjudicando así la operatividad de dicha estrategia.

Otro problema en el ámbito interno del proceso se presentó en la interrelación con los demás actores de la prefectura y cuya participación debió ser determinante, especialmente durante la etapa de elaboración del diagnóstico departamental por la información que pudieron haber brindado. El flujo de datos, sin embargo, no fue el más óptimo, lo que también obligó a que algunas actividades del ajuste del PDDES sean reprogramadas y en algunos casos hasta suspendidas, ocasionando retrasos en el cronograma propuesto (aunque sí aparecieron cuando se trató de incorporar sus proyectos para no quedarse sin recursos).

Pese al compromiso de la máxima autoridad ejecutiva prefectural con el proceso, plasmado en una Resolución Prefectural, la Unidad de Planificación, Inversión y Programación, UPIP, responsable del mismo, tuvo dificultades para involucrar a los demás ejecutivos prefecturales (directores), debiendo por lo tanto considerar actividades y tiempos no previstos para socialización e involucramiento a este nivel. Esta no apropiación del PDDES por parte de estos actores, parece haber tenido su fundamento una vez más en la inestabilidad política coyuntural del momento, no había perspectivas para quienes aparentemente estaban muy ocupados cuidando su cuarto de metro cuadrado en la Prefectura.

En lo externo: los niveles de coordinación y seguimiento con varias instituciones que en su momento conformaron el Comité Departamental de Planificación, tampoco fueron los más

óptimos. Por ejemplo, el relacionamiento institucional con el Mecanismo Departamental de Control Social sufrió un receso en medio del Ajuste al PDDES (esta instancia había llegado a participar en el acto de conformación del CODEPLAN, pero luego no participó del rediseño del proceso, para finalmente volver a ser incorporada en la fase final del PDDES, en la que se desarrollaron los talleres de validación de la visión y las estrategias de desarrollo del departamento). Esta figura fue entendida como un intento de legitimación de decisiones tomadas unilateralmente.

No faltaron las denuncias de actividades donde las organizaciones de la sociedad civil fueron convocadas para ser consultadas, pero su participación solo se limitó a la firma de actas y registros de participación, sin que sean verdaderamente tomadas en cuenta sus percepciones y opiniones. Así, los talleres solían terminar con largas nóminas de participantes, pero con una reducida presencia de público al final de los mismos.

Las propuestas así consensuadas eran después elevadas a las siguientes instancias, con la seguridad de que contaban con el respaldo de las organizaciones de la sociedad civil, pero no era así. Todo este panorama, lleva a reflexionar sobre la necesidad de establecer e iniciar ciertas acciones, tales como:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer canales de comunicación y coordinación (internos y externos) muy sólidos desde el inicio del proceso y someterlos a un constante monitoreo para hacer los ajustes necesarios en caso que se flexibilicen o se rompan.</li> <li>Separar claramente las competencias de cada uno de los actores, de manera que los aspectos técnicos no sean sometidos a interminables procesos de definiciones políticas.</li> </ul>
Organizaciones asociativas y otros actores de coordinación y representación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por que la participación de todos los actores de la planificación sea constante en todo el proceso, de manera que luego no se cuestionen las determinaciones asumidas.</li> </ul>
DFID.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar evaluaciones intermedias al proceso de planificación donde el componente de participación sea debidamente evaluado y optimizado.</li> </ul>
OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar los medios para evitar que en nombre de la sociedad civil se tomen decisiones unilaterales. Conseguir los espacios de participación no es suficiente, hay que persistir en mantenerlos hasta el final de los procesos, no conformarse con solo hacer firmar las actas de asistencia e impedir que los de siempre monopolicen los espacios de diálogo.</li> </ul>

### 10.3. En cuanto a la participación

Como consecuencia de lo anterior, la percepción de que el PDDES no fue participativo se generalizó, quedando una sensación de restricción entre algunos actores de la experiencia, pese a que la inclusión de las organizaciones sociales en los procesos de consulta y de toma de decisiones está regida por ley (DS 26564)

Esta situación se hizo más evidente porque la participación de las organizaciones sociales en los talleres de consulta y socialización del proyecto de Ajuste al PDDES, con la coordinación y participación del MDCS no tuvo los mismos resultados a los realizados por las instancias de articulación entre el nivel departamental y el subregional, como los Consejos Provinciales de Participación Popular, y los niveles de administración de la Prefectura.

Las organizaciones sociales tampoco se sintieron representadas por otras instituciones como Organizaciones No Gubernamentales o la misma Iglesia Católica, cuyo rol debió ser más de acompañamiento y seguimiento, antes que de definición, según lo manifestaron algunos actores.

A todo esto, el responsable técnico del PDDES, señaló que en ningún momento de la metodología se contemplaba la participación de organizaciones de base, si no más bien de aquellas con representatividad departamental, mancomunal o del nivel microregional.

Lo que acá puede verse claramente es que si bien es cierto que la normativa boliviana ha creado espacio para la articulación de las demandas de la sociedad en diferentes escalas, da la impresión de que algunas de ellas no están aún del todo consolidadas, o no gozan de la representatividad o legitimidad necesarias para ese fin.

La dispersión de los espacios de representación es otra lectura que se pueda realizar en este punto. ¿Hay demasiados espacios para la participación?, un estudio complementario sobre la calidad y efectividad de esos espacios se hace imprescindible antes de retomar o replicar la experiencia.

En todo caso, entre algunas determinaciones que pueden coadyuvar en este aspecto, tenemos:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear entre todos los actores de la experiencia un concepto común de ciudadanía y de procesos de planificación, donde los roles estén claramente establecidos.</li> </ul>
Organizaciones asociativas y otros actores de coordinación y representación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar entre los actores del proceso (CODEPLAN), cuales además de tener interés y poder en los temas de desarrollo, gozan de verdadera credibilidad y legitimidad de sus bases para asumir su representación.</li> </ul>
IFI's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar mayor apoyo financiero a las etapas de consulta con las organizaciones sociales, de manera que el resultado de la planificación goce de la mayor legitimidad posible</li> </ul>
ONG-s OSC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeñar un rol netamente técnico de apoyo a la planificación, tratando de no interferir en las decisiones que asuman las organizaciones de base.</li> </ul>

#### **10.4. En cuanto a la articulación de los procesos**

Otra lección importante para rescatar de esta experiencia tiene que ver con la inclusión del PDDES a otros procesos de planificación y consulta popular.

Una de las razones por las que el documento final de Ajuste al PDDES aún permanece en los discos duros de la UPIP es justamente porque el mismo no llegó a ser vinculado al Plan General de Desarrollo Económico y Social (PGDES), por la simple razón de que no existía esta última instancia de planificación (los frecuentes cambios de gobierno en los últimos años impidieron que este documento llegue a ser concretado).

El Equipo Técnico del Ajuste intentó recopilar estrategias y políticas nacionales a través del órgano rector de los procesos de planificación, como también de los ministerios de manera individual, pero este desafío no llegó a concretarse para alinear de manera sinérgica los procesos de planificación departamental, tal como lo menciona la norma.

A la fecha, el nuevo gobierno nacional está elaborando un nuevo PGDES y al cual se debe articular el PDDES de Santa Cruz. Por lo tanto, todo lo que se planificó no podría ser aún aplicado, aunque en el marco de las autonomías departamentales, la nueva administración prefectural está elaborando su Plan Operativo Anual en base a los resultados del PDDES, según lo aseguran sus responsables.

También se han presentado dificultades para articular el Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social con el proceso del Diálogo Nacional Bolivia Productiva. Si bien es cierto que se llevaron a cabo algunos talleres sectoriales de Competitividad y Productividad, el Mecanismo Departamental de Control Social percibe que existe desconocimiento del proceso del Diálogo Nacional por parte de los encargados del PDDES, toda vez que redujeron la inclusión de las estrategias surgidas en las mesas del diálogo a un formato de identificación de los productos priorizados por regiones, demandas que fueron construidas sin una amplia participación de organizaciones sociales y de pequeños productores en el nivel municipal.

Visto de otra manera, el proceso de consulta en el Diálogo Nacional Bolivia Productiva, también tuvo sus propios problemas y limitaciones al recoger la demanda de los actores sociales, pero lo lamentable acá es como ambos procesos se desarrollaron casi simultáneamente, no hubo tiempo para recoger las lecciones y aprendizajes del primer proceso.

Por lo demás, en la lógica municipal, la inversión pública por lo general solo es destinada para cubrir servicios a la población y no a la estructuración, fortalecimiento o cambio del patrón de producción que apunte a un crecimiento económico sostenible; las experiencias de desarrollo en algunos de ellos son impulsadas por ONG, fundaciones y otras entidades que tienen visiones demasiado localistas y particulares, apoyan áreas muy concretas y sus programas se restringen a cumplir las exigencias de los financiadores.

Tampoco las propuestas de Cadenas Productiva impulsadas por el Consejo Departamental de Competitividad fueron de conformidad de todos. Bajo este esquema de desarrollo, el pequeño productor no puede pasar de uno a otro eslabón; es decir, el grande es grande y el pequeño seguirá siendo pequeño, mientras que el intermediario continuará acrecentando sus ganancias. De acuerdo al MDCS, en este modelo sigue existiendo la producción a

través de maquiencentros, sustentados en la mano de obra barata y disponible, proceso que no sustenta precisamente un verdadero desarrollo económico.

En todo caso, el intento por incorporar otras voces al proceso del PDDES fue propicio para hacer conocer a la estructura productiva, empresarial, agroindustrial y agropecuaria - especializadas en la explotación de las materias primas y servicios- que los pequeños productores existen y son receptores de una importante mano de obra disponible y que actualmente son el colchón económico de sustento del país.

Por ello, su incorporación en la planificación no puede ser menos que fundamental, pues si sus demandas no son incluidas en esta instancia, más temprano que tarde volverán a exigir sus reivindicaciones por la tradicional vía de las manifestaciones callejeras, el bloqueo y la confrontación.

Para revertir esta tendencia, habría que considerar, entre otras cosas, lo siguiente:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un calendario nacional de PDDES, donde no se interpongan otras actividades de consulta social o procesos similares.</li> <li>• Coordinar estos procesos de manera que tengan una secuencia lógica, es decir, que vayan de lo local a lo nacional, recogiendo y sistematizando todas las etapas intermedias, y no al revés.</li> </ul>
Organizaciones asociativas y otros actores de coordinación y representación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articular sus calendarios en función de los sucesivos momentos de la planificación (municipal, departamental, nacional)</li> </ul>
IFT's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir que los procesos de planificación sean secuenciados e integrales (no parciales y paralelos)</li> </ul>
DFID.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la inclusión y diversificación de los actores sociales en el proceso de planificación, más allá de las instituciones y organizaciones tradicionales de representación.</li> </ul>
ONG-s OSC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la inclusión de las voces de los actores que no gozan de instancias de representatividad.</li> </ul>

### **10.5. En cuanto al proceso metodológico**

Ha quedado claro que el Ajuste al Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de Santa Cruz se inició con un diseño metodológico, un enfoque e instrumentos que no fueron los mismos con los que concluyó la experiencia. Esto es previsible en circunstancias donde la estabilidad política y social no son las más ideales para un emprendimiento del alcance y la envergadura que tuvo el PDDES y de hecho estaba previsto que esta experiencia se iba a desarrollar en un marco de crisis y ajustes estructurales.

Sin embargo, esta situación fue interpretada de muchas otras maneras, incluso llegando a cuestionarse las capacidades de los técnicos-facilitadores del proceso, pues en muchos

casos los cambios improvisados que se debieron asumir proyectaron una imagen de incompetencia y desconocimiento de metodologías de planificación por parte del ETA.

Sobre este particular, los responsables del PDDES coincidieron en la falta de recursos humanos más capacitados para este tipo de procesos. De acuerdo a los perfiles profesionales requeridos para este proceso, el ETA precisaba por una parte que sus técnicos tengan habilidades en el manejo de información y análisis; y por otra, que estén orientados a la reflexión y a la construcción de escenarios y de propuestas, respaldados por sólidos conocimientos de planificación regional; además de ser especialistas en sus respectivas áreas temáticas. Esto repercutió posteriormente, especialmente en la dificultad que tuvieron algunos consultores temáticos para integrar, coordinar e interactuar con las instancias prefecturales y con otros actores del proceso.

Con todo, lo que aquí queda como legado es que si bien la metodología de trabajo es susceptible de alteraciones coyunturales, y que si en función de esas coyunturas, también debe ir acomodándose los recursos técnicos y humanos, lo que no puede ni debe negociarse son los principios con los que se encara una planificación participativa. En este sentido, se propone que:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y consensuar una metodología flexible de trabajo, de manera que se puedan hacer cambios en el transcurso del proceso, pero sin afectar los principios y los objetivos del proyecto.</li> <li>• Contar con un plan “B” para cada etapa del proceso y para la experiencia en general.</li> </ul>
Organizaciones asociativas y otros actores de coordinación y representación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la socialización de la metodología de trabajo con todos los actores posibles para que nadie se sienta excluido por falta de esa información y para optimizar la utilización del recurso tiempo.</li> </ul>
IFP's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta diferentes escenarios en la etapa de ejecución de la experiencia. No ceñirse a un solo esquema o estructura para que los cambios o ajustes que deban hacerse en el transcurso de la misma no sean traumáticos o contraproducentes.</li> </ul>
DFID.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover un espacio de capacitación y actualización de los técnicos y recursos humanos involucrados en las tareas de elaboración de diagnósticos y planificación para uniformar criterios, técnicas, instrumentos y herramientas, con la debida anticipación para optimizar la utilización de los recursos financieros del proyecto.</li> </ul>
ONG-s OSC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar apoyando el diseño de la metodología de trabajo y de sus diferentes indicadores de avance para realizar los correctivos necesarios durante la actividad.</li> </ul>

## 10.6. En cuanto a la relación del PDDES con los ODM

Finalmente, también hay lecciones que aprender en cuanto a la relación del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social con los Objetivos del Milenio y que en esta experiencia en particular fueron el norte del proceso en todo momento, aunque no necesariamente se elaboraron políticas, instrumentos e indicadores del PDDES en función de dichos desafíos.



Los Objetivos del Milenio en este proceso de planificación se allanan de manera indirecta, a través de la definición de políticas sociales afines de dichas metas, pero que no condicionan necesariamente el análisis y la toma de decisiones de los actores sociales.

En otras palabras, no se trató de vincular los talleres y espacios de discusión hacia los ODM, con la intención de facilitar una visión más amplia e integral del PDDDES, aunque si estuvieron presentes como referencia, como norte y como ideales con cable a tierra en la lucha contra la pobreza en Bolivia.

Sin embargo, el haber articulado de manera más efectiva las metas del milenio al proceso de Ajuste del Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social de manera más directa, tal vez habría generado otra dinámica que hasta pudo haber ayudado a trascender las dificultades que se presentaron de manera coyuntural durante esta experiencia.

Alcanzar los Objetivos del Milenio son desafíos que deben estar por encima de los cambios de gobiernos, los cambios de actores y liderazgos y hasta los cambios de escenarios políticos. Con esa lógica, y obviamente con la incorporación de metas intermedias, metas finales e indicadores en función de los ODM, hubiera sido más fácil separar el proceso del Ajuste del PDDDES de los demás escenarios, permitiéndole mayor flexibilidad justamente a la hora de cambiar algunos de sus aspectos metodológicos.

No se trata acá de “odemizar” totalmente la planificación del desarrollo de Santa Cruz, pero tampoco de tener a estas metas como un norte metafísico. Habría que ponerle números, plazos, parámetros, actores con nombre y apellido, roles, estructuras, etc., sin que ello signifique sacrificar a relegar a segundos planos las demás aspiraciones de los organizaciones de la sociedad civil respecto a su visión y anhelos de desarrollo.

En esta perspectiva, algunos aspectos a tomar en cuenta para futuros procesos serían:

Actor	Tarea
Gobiernos subnacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar las metas del milenio en sus respectivos procesos de planificación, socializando estos desafíos entre los diferentes actores para que haya una coherencia en las decisiones a tomarse con respecto a estos desafíos.</li> </ul>
Organizaciones asociativas y otros actores de coordinación y representación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Articular las metas del milenio en las etapas de debate y de concertación, para que no queden como referencias alejadas o ajenas al PDDDES en los procesos mismos de consulta con la sociedad civil.</li> </ul>
IFP's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No condicionar necesariamente la definición de políticas públicas en función de los ODM, pero sí velar porque las políticas sociales y económicas que se decidan en los consensos, puedan ser vinculadas de manera complementaria a esos fines.</li> </ul>
DFID.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidenciar en sus programas de gobernabilidad, la inclusión de los ODM como condición determinante para acceder a los financiamientos y soportes correspondientes.</li> </ul>
ONG-s OSC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar sus respectivos esfuerzos a favor del desarrollo hacia el cumplimiento de las ODM. Buscar espacios de concertación y complementación de sus programas con este fin.</li> </ul>

## SIGLAS UTILIZADAS

<b>AECI</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional
<b>AMDECRUZ</b>	Asociación de Municipios de Santa Cruz
<b>ARC</b>	Acuerdos de Responsabilidad Compartida
<b>CAINCO</b>	Cámara de Industria, Comercio y Servicios
<b>CDC</b>	Consejo Departamental de Competitividad
<b>CODEPLAN</b>	Comité Departamental de Planificación
<b>CORDECRUZ</b>	Corporación de Desarrollo del Departamento de Santa Cruz
<b>CPPP</b>	Comités Provinciales de Participación Popular
<b>DEL</b>	Desarrollo Económico Local
<b>DFID</b>	Departamento para el Desarrollo Internacional (Cooperación Británica)
<b>DNBP</b>	Diálogo Nacional Bolivia Productiva
<b>DNI</b>	Defensa del Niño Internacional
<b>EBRP</b>	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
<b>ETA</b>	Equipo Técnico Ampliado
<b>GNTP</b>	Grupo Nacional de Trabajo para la Participación
<b>GTZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia de Cooperación Técnica Alemana)
<b>HIPC</b>	Highly Indebted Poor Countries (Países altamente endeudados)
<b>IFI</b>	Instituciones Financieras Internacionales
<b>MDCS</b>	Mecanismo Departamental de Control Social
<b>ODM</b>	Objetivos del Milenio
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>PDCR II</b>	Proyecto de Inversión Rural Participativa II
<b>PDDES</b>	Plan Departamental de Desarrollo Económico y Social
<b>PDM</b>	Plan de Desarrollo Municipal
<b>PGDES</b>	Plan General de Desarrollo Económico y Social
<b>PNC</b>	Política Nacional de Compensación
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>SAFCO</b>	Sistema de Administración y Control Gubernamental
<b>SISPLAN</b>	Sistema de Planificación Nacional
<b>SNIP</b>	Sistema Nacional de Inversión Pública
<b>SNV</b>	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
<b>STD</b>	Secretaría Técnica del Diálogo
<b>UNIR</b>	Fundación UNIR
<b>UPIP</b>	Unidad de Planificación, Inversión y Programación (Prefectura del Departamento)



Impact Alliance

