



TARIJA

Desde el encuentro hacia
un horizonte compartido

DIALOGA

Memoria de un proceso de diálogos ciudadanos y de
visiones compartidas en el departamento de Tarija
2017-2019



TARIJA DIALOGA

“Desde el encuentro hacia un horizonte compartido”

**Memoria de un proceso de diálogos ciudadanos y de
visiones compartidas en el departamento de Tarija
2017-2019**

La Paz, agosto de 2020



© 2020 Fundación UNIR Bolivia
© 2020 Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional)

Las publicaciones del Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) son independientes de intereses específicos nacionales o políticos. Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las opiniones de IDEA Internacional, de su Junta Directiva ni de los Miembros de su Consejo.

La versión electrónica de esta publicación está disponible bajo licencia de Creative Commons Attribute Non Commercial-Share Alike (Pendiente). Se permite copiar, distribuir y transmitir esta publicación, así como usarla y adaptarla, siempre que sea únicamente para fines no comerciales, se reconozca adecuadamente la publicación y se distribuya bajo una licencia idéntica. Para obtener más información sobre esta licencia, consulte el sitio web de Creative Commons: <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>>.

«La presente publicación ha sido elaborada e impresa con el apoyo financiero de la cooperación de Suecia. Su contenido es responsabilidad exclusiva de IDEA Internacional y la fundación UNIR Bolivia y no necesariamente refleja los puntos de vista de la cooperación involucrada.»

María Soledad Quiroga Trigo. Directora ejecutiva Fundación UNIR Bolivia
Alfonso Ferrufino Valderrama. Asesor principal IDEA Internacional

Antonio Aramayo Tejada (enero 2017-agosto 2019)
Gabriela L. Ugarte Borja (diciembre 2019-diciembre 2020)
Coordinadores proyecto GPSC Suecia

Antonio Aramayo Tejada, responsable. Diseño del proceso, investigación y sistematización

Raúl Fortún De la Quintana, consultor IDEA Internacional
Edgar Lima Salazar, profesional GPSC Suecia
Gonzalo Párraga Gallardo, profesional GPSC Suecia
Carla Valcarce Torrico, consultora UNIR Bolivia
Carolina Vaca Vidaurre, consultora IDEA Internacional
Equipo de organización, facilitación y logística de diálogos Tarija

Diseño: Martín Sánchez Escobar
Edición: Iván Barba Sanjinés
Ilustraciones: Jorge Dávalos

Fundación UNIR Bolivia
Final av. Sánchez Lima # 2687
Tel. fax 591 2 2117069
Correo electrónico info@unirbolivia.org Sitio web www.unirbolivia.org

IDEA Internacional
Programa Bolivia
Plaza Humboldt N° 54, Calacoto, La Paz, Bolivia
Tel. fax 591 2 2775252

International IDEA
Strömsborg, SE-103 34 Estocolmo, Suecia
Tel: +46 8 698 37 00
Correo electrónico: info@idea.int, Sitio web: <<http://www.idea.int>>

Septiembre de 2020

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	9
II. ANTECEDENTES Y RUTA DEL PROCESO DE DIÁLOGO	11
III. GPSC COMO ENFOQUE PARA SITUACIONES SENSIBLES AL CONTEXTO/CONFLICTO	15
IV. QUÉ ENTENDEMOS POR DIÁLOGO Y CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS	17
V. METODOLOGÍA DESARROLLADA	21
VI. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA (2009-2019)	25
1. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO	25
2. ESTADO DE DERECHO Y JUSTICIA (primer campo de observación)	28
2.1. Estado de Derecho	28
2.2. Justicia	29
2.3. Derecho a la Información y a la Comunicación (DIC)	31
3. LEGITIMIDAD POLÍTICA (segundo campo de observación)	32
3.1. Gobernabilidad	32
3.2. Liderazgos político-partidarios, sindicales, ciudadanos	33
3.3. Transparencia en la gestión pública	34
3.4. Construcción de institucionalidad	35
3.5. Relaciones de poder	36
4. SEGURIDAD CIUDADANA (tercer campo de observación)	37
4.1. Seguridad ciudadana y violencia intrafamiliar	37
5. BASES ECONÓMICAS (cuarto campo de observación)	38
5.1. Desaceleración de la economía	38
5.2. Visiones de desarrollo y vocación productiva	39
5.3. Políticas redistributivas /Pacto fiscal	39
6. PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS (quinto campo de observación)	42
6.1. Servicios públicos	42
7. ENTORNO PSICOSOCIAL Y CULTURAL (sexto campo de observación)	43
7.1. Desánimo/desaliento	43
7.2. Ausencia de proyecto común	44
7.3. Discriminación/interculturalidad	44

8. MEDIO AMBIENTE (séptimo campo de observación)	45
8.1. Cambio climático	46
9. IDENTIFICACIÓN DE TENSIONAMIENTO Y CONFLICTO (octavo campo de observación)	47
9.1. Conflictos por hegemonía de poder	47
9.2. Conflictos por gestión institucional	48
9.3. Conflictos culturales identitarios	49

VII. DIÁLOGOS EN TARIJA Y LA COMPLEJIDAD DEL PROBLEMA COMO UN DESAFÍO **53**

1. DIÁLOGOS CIUDADANOS	54
1.1. Definición y características	54
1.2. Diálogo como enfoque	55
1.3. Diálogo como proceso	56
1.4. Desarrollo de los diálogos ciudadanos	56
1.5. Participantes en los diálogos ciudadanos	60
1.6. Conclusiones principales - diálogos ciudadanos	60
2. DIÁLOGOS DE VISIONES COMPARTIDAS	62
2.1. Definición y alcances	62
2.2. Qué entendemos por diálogos de visiones compartidas	63
2.3. Desarrollo de los diálogos de visiones compartidas	64
3. Por qué elegimos el tema “nuevo modelo económico productivo”	64

VIII. PROPUESTAS Y PLANTEAMIENTOS SOBRE EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO DEL DEPARTAMENTO **69**

1. “Modelo de gestión universitario comprometido con el desarrollo económico social y ambiental del departamento de Tarija” Ing. Jorge Tejerina, director de Investigación de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)	69
2. “Nuevo modelo de desarrollo económico productivo para Tarija. Programa de diversificación productiva del valle central de Tarija”. Lic. Ramiro Ávila, consultor del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija	71
3. “El desarrollo productivo de Tarija. Herencias y desafíos. Una mirada no ortodoxa de la economía, el crecimiento y el desarrollo”. Lic. Enrique Velasco, investigador social	73
4. “Enfoque sinérgico del desarrollo del departamento de Tarija”. Lic. Francisco Javier Varas Mendoza, director académico de la UCB - Regional Tarija	74
5. “El estado de la economía tarijeña y la necesidad del cambio de la matriz productiva”. Lic. Gabriel Gaité Úzqueda, investigador social	75
5.1. Concepción de las cadenas productivas	76

5.2. Líneas de acción	76
6. “Enfoque sinérgico del desarrollo del departamento de Tarija”. Lic. Daniel Salas, vicerrector de la UPDS	77
7. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES EN EL MARCO DEL NUEVO MODELO ECONÓMICO-PRODUCTIVO	80
IX. GRADO DE INCIDENCIA DEL PROCESO DE DIÁLOGO EN LA ACTUAL COYUNTURA DEL DEPARTAMENTO	83
<hr/>	
1. ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN LA CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS DE DIÁLOGO	84
2. LECCIONES APRENDIDAS	85
ANEXOS	
SERTACIONES DE DIÁLOGOS CIUDADANOS Y VISIONES COMPARTIDAS DEPARTAMENTO DE TARIJA 2019	87
<hr/>	



INTRODUCCIÓN

El Estado boliviano se construyó de manera fragmentada, discontinua y heterogénea a lo largo de la historia tanto colonial como republicana. La extensión de su autoridad legal y burocrática es accidentada e implica continuos y largos procesos de negociación de legitimidad, autoridad y soberanía. Estas características –fragmentación, discontinuidad, heterogeneidad– muestran una sociedad que es estructuralmente plural, heterogénea y cambiante.¹

En el marco de estas identidades y visiones diferentes de país es importante promover la convivencia y una comprensión de la interculturalidad a partir del reconocimiento y el respeto por esa diversidad, en la perspectiva que el Estado se encuentra en continuo proceso de construcción y refleja la complejidad de la sociedad boliviana.²

Esta complejidad, que evidencia intereses diferenciados, torna necesario desarrollar iniciativas de diálogo con el propósito de que la ciudadanía participe activamente, generando procesos de encuentro y acercamiento que permitan construir visiones compartidas en la perspectiva de un país de y para todos, aportando de esta manera a la construcción de una Cultura de Paz entendida no como sinónimo de cultura homogénea ni de desaparición de las diferencias y conflictos, sino como la necesidad de promover encuentros centrados en el ser humano y su inalienable dignidad en condiciones de igualdad, así como el reconocimiento profundo del otro diferente. En otras palabras, se debe trabajar una gestión constructiva y transformativa del conflicto que plantee la necesidad de coadyuvar a un proceso de reconciliación en el marco de la construcción de una propuesta sostenible de paz.

Dicho proceso debe estar arraigado en las condiciones subjetivas y empíricas que determinan las necesidades y expectativas de las personas, con el propósito de responder a esas realidades. Este cambio paradigmático se manifiesta al pasar, de un interés por la resolución de materias conflictivas, a un marco de referencia centrado en los aspectos relacionales de la reconciliación como principal componente para la gestión de conflictos prolongados, que se convierte así en un punto de convergencia entre el realismo y la innovación y cuya esencia es el restablecimiento de las relaciones interrumpidas.

Alentando constantemente esta Cultura de Paz, la Fundación UNIR Bolivia ha dedicado sus esfuerzos a construir puentes entre el Estado y la sociedad civil, así como al interior de esta, desde el año 2005. Se especializa en el análisis de contexto y de la conflictividad social y, sobre la base de esta experiencia, implementó diversos métodos alternativos de resolución de conflictos como negociación, conciliación, mediación y diálogo.

1 *Informe Nacional sobre Desarrollo Humano 2007. El estado del Estado en Bolivia*, PNUD, pág. 33.

2 *Ídem.*



ANTECEDENTES Y RUTA DEL PROCESO DE DIÁLOGO

La Fundación UNIR Bolivia acordó con la Cooperación de Suecia en Bolivia implementar el proyecto “Prevención de tensiones y conflictos en programas/proyectos de ASDI en Bolivia” para incorporar el enfoque Gestión de Programas Sensibles al Conflicto (GPSC)³ en iniciativas de instituciones como el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Fundación FAUTAPO, IDEA Internacional, Diakonía, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), ONU Mujeres, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), durante la gestión 2017-2019.

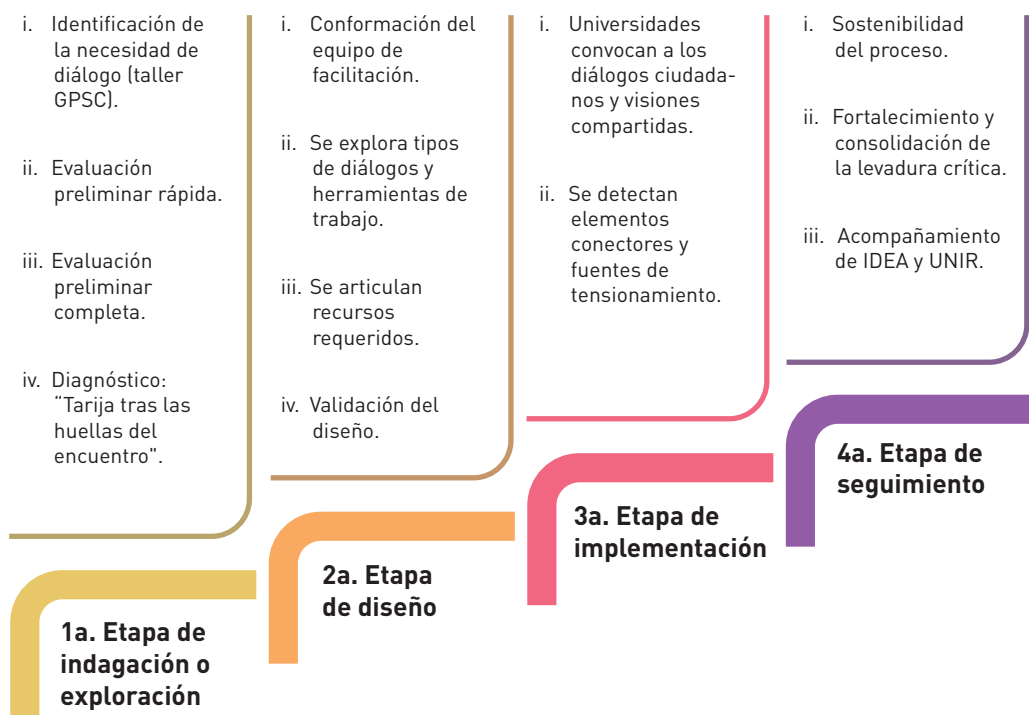
En este marco, los días 29 y 30 de mayo 2017, en la ciudad de La Paz, se llevó adelante un espacio de fortalecimiento de capacidades al personal de IDEA Internacional sobre Gestión de Programas Sensibles al conflicto (GPSC). En este evento se analizó la delicada situación del departamento de Tarija, especialmente en los campos de observación (político, económico, sociocultural y ambiental), lo que permitió identificar aspectos críticos tanto estructurales como coyunturales que amenazaban el desarrollo y el cumplimiento de las actividades y objetivos del proyecto que viene ejecutando IDEA Internacional: “Liderazgo de las Mujeres y Fortalecimiento de la Gestión Pública Departamental octubre 2016 - octubre 2018”,⁴ dirigido a aportar a la mejora de la institucionalidad de la democracia intercultural y el ejercicio de los derechos ciudadanos, entre otros propósitos.

Como resultado de este evento, y después de una valoración positiva sobre el enfoque de GPSC, IDEA Internacional y la Fundación UNIR Bolivia acordaron desarrollar un proceso de acompañamiento/asesoramiento al proyecto mencionado con el propósito de llevar a cabo, mediante la participación activa de personas e instituciones representativas de la ciudadanía tarijeña, espacios dialógicos que promuevan escenarios de encuentro y el reconocimiento del “otro” diferente.

A partir de este enfoque, y con el propósito de garantizar un adecuado proceso, se implementaron cuatro etapas, indispensables para su desarrollo:

-
- 3 El enfoque GPSC es un principio de trabajo que contribuye a la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de aquellos proyectos y programas que se desarrollan en contextos frágiles o conflictivos (identificando fuentes de tensionamiento y capacidades de paz), para generar ajustes que favorezcan el logro de sus objetivos.
- 4 IDEA Internacional: “Liderazgo de las Mujeres y fortalecimiento de la Gestión Pública Departamental octubre 2016-2018”. La teoría de cambio que articula el presente programa se basa en cuatro escenarios visibles al 2019: 1. El Gobierno nacional y los gobiernos subnacionales (departamentales y municipales) han logrado construir sinergias en torno a una mejor calidad de la gestión pública. 2. La presencia muy significativa de mujeres en las instancias de representación política (Asamblea Legislativa Plurinacional, asambleas legislativas departamentales y concejos municipales, 3. La creciente presencia de las y los jóvenes en los espacios de deliberación pública y de representación política tendrá una incidencia cada vez más alta en la orientación de las políticas públicas y en los modos de administrar el Estado en todos sus niveles. 4. El Órgano Electoral habrá recuperado su legitimidad, credibilidad y confianza ciudadana en medida suficiente como para constituirse en el principal garante de la calidad de la democracia con visión de interculturalidad y paridad.

■ EL PROCESO DE TARIJA DIALOGA



Elaboración propia

La primera etapa de indagación o exploración, hizo posible conocer las condiciones existentes para determinar si se podía avanzar con las demás etapas del proceso o bien entrar en un período de preparación de condiciones para el diálogo.

Para formalizar estos desafíos, en agosto de 2017, UNIR elaboró una "Guía para establecer espacios de diálogo en el Departamento de Tarija", con el propósito de realizar una evaluación *preliminar rápida* que identifique actores estratégicos con criterios de pluralidad, apertura y horizontalidad, para conformar un grupo de facilitadores (personalidades relevantes) que prioricen los nudos críticos del contexto/conflicto y posibles respuestas que permitan establecer un proceso de diálogo que coadyuve al desarrollo y fortalecimiento de la cohesión social de todas y todos los tarijeños (chapacos, chaqueños y ciudadanos), sin distinción de clase, etnia, género, región o militancia política.

Durante esta primera aproximación institucional, pudieron confirmarse los siguientes supuestos:

- Diferentes sectores de la población perciben rasgos de ingobernabilidad en la gestión pública del departamento.
- Existen elementos desconectores que obstaculizan un acercamiento entre los diferentes sectores sociales y los partidos políticos tanto a nivel inter como intrapartidario.
- No se percibe nítidamente un eje aglutinador ni tampoco interlocutores válidos de los diferentes sectores e intereses sociales. Solamente se identifican posicionamientos intransigentes, sin apertura al encuentro constructivo.
- La aparente pasividad de la población acumula e incentiva incertidumbre, que se manifiesta en percepciones negativas y de rechazo hacia "el otro" diferente, ya sea

en el plano político y/o sociocultural.

Estos resultados preliminares nos condujeron a la necesidad de realizar nuevas consultas con el grupo de facilitadores y otras instancias públicas y privadas con el propósito de analizar si las condiciones del contexto eran pertinentes para seguir avanzando en el proceso,

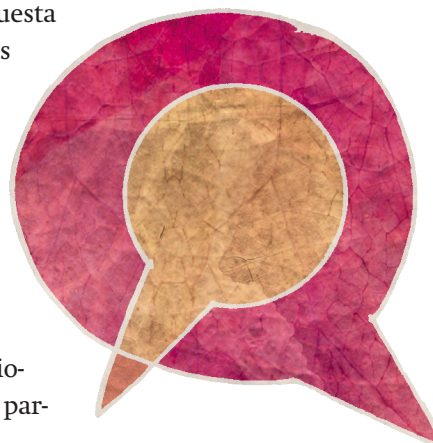
Asumimos de inicio que, antes de plantear y establecer escenarios de encuentro a partir del diálogo y la deliberación, era necesario realizar un diagnóstico riguroso e integral de la situación, con participación de actores estratégicos de la sociedad tarijeña, que fueron identificados por su conocimiento del contexto, su trayectoria, su interés y su disposición a futuro, para compartir un espacio de intercambio plural, en la perspectiva de conformar un equipo de trabajo que se convierta en la levadura crítica que permita encarar los desafíos que plantea el contexto departamental

Para ello, realizamos una *evaluación completa*, con este propósito entrevistamos a personas representativas de diferentes sectores sociales, políticos y territoriales para identificar amenazas y oportunidades presentes en el contexto/conflicto a partir de una guía de preguntas organizadas en ocho campos de observación, que abarcan diferentes temáticas de interés departamental, lo cual permitió alcanzar una visión concreta y en profundidad de los factores del contexto, los actores, las fuentes de tensionamiento (problemas/ evento y causas/epicentro) de la conflictividad, como las oportunidades (aquellos ejes aglutinadores o conectores) que pueden constituirse en puntos de partida y encuentro entre los diferentes sectores de la sociedad tarijeña que sirvan de base para la realización de espacios de diálogo. Esta fue una valiosa operación que, enriquecida con material bibliográfico, proporcionó un diagnóstico más claro de la situación y facilitó la identificación de las condiciones para continuar el proceso.

Esta fase de exploración-evaluación completa concluyó con la elaboración de la memoria “Tarija, tras las rutas del encuentro (2018)”. Esta sistematización de la memoria nos introduce en lo más profundo de la problemática del departamento de Tarija, permitiendo obtener hallazgos importantes para proseguir y desarrollar el procesos de diálogo con la perspectiva que convoque y unifique a un proceso de cohesión en el marco de los principios de la cultura de paz, derechos humanos y fortalecimiento de la democracia en la gestión pública.

La segunda etapa de diseño, tomando en cuenta los resultados de la evaluación permitió establecer un marco de apoyo al proceso, determinándose la conformación del equipo de gestión y facilitación. Conjuntamente con el equipo de facilitadores, se elaboró un perfil de la propuesta conceptual (propósito, actores, proceso, acuerdos básicos y roles y recursos requeridos); luego se exploraron los tipos de diálogo y herramientas de trabajo adecuados al contexto, decidiendo implementar dos modalidades: diálogos ciudadanos y diálogos de visiones compartidas.

En cuanto a la estrategia de comunicación, se consensuó mantener durante la primera etapa del proceso un perfil bajo, en la medida que se priorizó los diálogos ciudadanos, para que las y los par-



participantes que representen a diferentes sectores compartan con la máxima serenidad y empatía sus intereses y visiones. En los diálogos de visiones compartidas, a medida que comienza a incentivarse una mayor deliberación en torno a determinada temática (como la de la diversificación productiva), gradualmente, se inició un proceso de mayor difusión.

En la tercera etapa de Implementación, siempre con consultas y tomando en cuenta opiniones externas al equipo, se determinó asertivamente que las universidades fueran las convocantes, para que se constituyan en actores de anclaje para promover iniciativas que requieran un repensar continuo y, fundamentalmente, porque son instituciones reconocidas por la sociedad tarijeña. Esta determinación fue valorada por las y los participantes en los diálogos y algunos aseveraron que su decisión de formar parte del proceso estuvo relacionada, precisamente, con la credibilidad en los convocantes.

En esta etapa, se tomaron en cuenta las diferentes posiciones de los actores relevantes, así como los elementos conectores y fuentes de tensionamiento, la validación del diseño del proceso, el enfoque metodológico, la logística y articulación de los recursos requeridos.

En la cuarta etapa de seguimiento, IDEA y UNIR coadyuvarán a las tres universidades en aspectos metodológicos, la retroalimentación de los participantes en los diálogos ciudadanos y de visiones compartidas, así como en el acompañamiento del análisis sistemático del contexto y la realización de posibles espacios dialógicos que se vayan determinando estratégicamente.

Esta etapa está muy ligada con la sostenibilidad del proceso, para evitar que sea una experiencia pasajera, sino que, por el contrario, adquiera presencia constante y se convierta en una práctica social en la cual las universidades, apoyadas por el equipo de facilitación y participantes de los diálogos, se constituyan en un núcleo compacto, capaz de darle continuidad y proyección a este proceso (levadura crítica).



GPSC COMO ENFOQUE PARA SITUACIONES SENSIBLES AL CONTEXTO/CONFLICTO

La Gestión de Proyectos Sensible al Contexto/Conflicto (GPSC) es un enfoque estratégico de análisis de una determinada situación que contribuye a un mejor posicionamiento en el espacio en el que se desarrollan las iniciativas de cambio social, atenuando las tensiones sociales y los conflictos a partir de tres aspectos clave: *a)* profundización del conocimiento sobre el contexto y el conflicto; *b)* comprensión de la interacción entre el proyecto y el contexto; y *c)* desarrollo de alternativas y acciones consensuadas y viables que identifiquen y prevengan los riesgos en relación al contexto/conflicto, permitiendo lograr los objetivos trazados, fomentando la resiliencia, promoviendo los derechos humanos, el acceso a la justicia y la interculturalidad en el marco de la Cultura de Paz.

Es una guía que coadyuva al análisis de los Proyectos y Programas (P/P) que no son neutrales y que –en sus diferentes fases de implementación, planificación, monitoreo y evaluación– se desarrollan en contextos frágiles o conflictivos, permitiendo identificar fuentes de tensionamiento y capacidades de paz, posibilitando generar ajustes de los P/P que favorezcan al logro de las metas y los objetivos trazados. También permite formular la estrategia de salida en procura de la consecución de iniciativas de desarrollo públicas y privadas,⁵ identificando oportunidades y amenazas, generando ajustes que contribuyan al logro de los objetivos.

El eje central de este enfoque es la “Acción sin daño” (*Do no Harm*), que propone –desde una perspectiva creativa, no violenta y empática– la necesidad de efectuar un análisis contextual como elemento transversal a todo el proceso, en torno a los derechos.

Su aplicación se realiza pensando fundamentalmente en:

- i. considerar los *factores del contexto* (amenazas y oportunidades);
- ii. mejorar las relaciones con los *actores*;
- iii. potenciar a los *elementos conectores*;
- iv. atenuar las *fuentes de tensionamiento y conflicto*;
- v. así como valorar los *mensajes éticos implícitos o explícitos*.

El principio *Do no Harm*⁶ implica que, en muchas oportunidades, a través de los proyectos y las acciones, se transmiten mensajes éticos referidos a cómo se entienden los conflictos, cómo se maneja la ayuda, cómo se transfieren los recursos (físicos, humanos, económicos y otros) y cómo –por medio de las acciones institucionales– se pueden fortalecer relaciones de poder y dinámicas que no contribuyen a disminuir el conflicto, sino a exacerbarlo.

■
5 Cooperación Suiza en Bolivia, *Guía de Gestión de proyectos sensible al contexto / conflicto*, noviembre de 2018.

6 Do no Harm, cuyo significado en castellano es No Hacer Daño.

El procedimiento se basa en la idea de que, en cada conflicto, dependiendo de la situación, existen elementos que separan a las personas (divisores) y otros que las unen (conectores). Un mismo elemento, según las circunstancias, puede ser un divisor o un conector. Entre los conectores figuran todos aquellos aspectos que contienen factores y recursos para unir a las personas y contribuir a un sentimiento de pertenencia y de responsabilidad compartida.

Este planteamiento se enmarca en una propuesta de transformación de conflictos,⁷ para lo cual se concentra en primera instancia en el restablecimiento de las relaciones interpersonales a fin de avanzar en la conformación y el fortalecimiento de plataformas humanas que se rijan por la horizontalidad, el respeto, la participación, la inclusión, la diversidad, la comunicación no violenta, la equidad, la imaginación, el pensamiento positivo y constructivo y, sobre todo, estén orientadas por el bien común, permitiendo de esa manera generar transformaciones significativas y sostenibles en el tiempo.⁸

Otro enfoque fundamental –que alimenta con la teoría y la práctica a los procesos de diálogos– son los derechos humanos porque, históricamente, son producto de un consenso político entre los Estados y un *código ético* para la humanidad, que trasciende la dimensión meramente legal y, en cuanto tal, su legado más importante se encuentra en su valor simbólico y en su significado para la comunidad internacional en su conjunto, en razón de su vocación universal y su carácter innovador.

De la misma manera, la Cultura de Paz es una contribución que se erige en forma de una convivencia social y cultural que se caracteriza por la vigencia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible, la justicia, el respeto a las diferencias, la democracia, la relación interdependiente con la naturaleza, el desarrollo humano, la superación de la pobreza y la solidaridad, vinculando componentes tanto universales como nacionales.⁹

-
- 7 Con la finalidad de tener un panorama claro del conflicto, el enfoque de transformación propone mirar más allá de lo visible (los episodios), que implica indagar sobre los patrones de relacionamiento y la historia (el epicentro). A partir de esta mirada en profundidad es posible proponer alternativas de cambio que sean una respuesta oportuna y adecuada a esa realidad.
 - 8 Documento de soporte técnico de la consultoría Diálogos Ciudadanos y Visiones Compartidas: Acercamiento al Enfoque de Transformación de Conflictos (2019).
 - 9 Fundación UNIR Bolivia, Proceso de diálogo ciudadano “Construcción de Cultura de Paz” (mayo de 2012).

QUÉ ENTENDEMOS POR DIÁLOGO Y CUÁLES SON SUS CARACTERÍSTICAS

Los diálogos contribuyen a la construcción de espacios de encuentro y de reconocimiento profundo del otro, sin que ello signifique que su meta sea resolver los problemas estructurales. Sin embargo, favorecen el desarrollo de intercambios de posiciones diferenciadas que coadyuvan a una mejor comprensión del otro diferente. Más que una herramienta, instrumento o técnica, constituyen una experiencia y práctica de vida esencial para llevar adelante procesos de construcción de paz en la realidad boliviana.

En esencia, el diálogo es transformativo, en tanto provoca que las personas reflexionen profundamente sobre sus prejuicios, estereotipos, formas de pensar, actuar, comunicarse, relacionarse, vivir e incluso sobre la manera en la que manejan sus conflictos; reflexiones que, a futuro, producen cambios conductuales y relacionales.

Se constituye en un espacio de aprendizaje, en el cual los participantes fortalecen y desarrollan capacidades, habilidades, destrezas, conocimiento y sensibilidades que les permiten poner todo ello en práctica. En este sentido, cabe subrayar que las transformaciones significativas se pueden alcanzar a partir de la transformación individual.

El especialista Louise Diamond señala que “el diálogo permite tender puentes que crucen los abismos de nuestras diferencias”, destacando que su objetivo “no es defender, sino indagar; no es discutir, sino explorar; no es convencer, sino descubrir”.

Para David Bohm,¹⁰ el origen etimológico de diálogo proviene de la palabra griega *dialogos*, compuesta de la raíz *logos*, que significa “palabra” y el prefijo *dia*, que significa a “través de”. La imagen que proporciona esta etimología sugiere la existencia de una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los implicados. El diálogo, en suma, hace posible la presencia de una corriente de significado en el seno del grupo, a partir de la cual puede emerger una nueva comprensión, algo creativo que no estaba presente al inicio del proceso. Y este significado compartido, dice Bohm, es el “aglutinante”, constituye el “cemento” que sostiene los vínculos entre las personas.

Las principales características del diálogo se asientan en los siguientes aspectos:

- “El objetivo del diálogo es penetrar en el proceso del pensamiento y transformar el desarrollo del pensamiento colectivo”. “Todos hemos participado del mismo y hemos prestado atención al contenido, pero no al proceso. El pensamiento también es un

10 David Bohm, *Sobre el diálogo* (1.ª ed.), Barcelona: Editorial Kairos, 1997, pág. 29.



proceso y, en consecuencia, exige toda nuestra atención; de otro modo, terminaremos utilizándolo inadecuadamente. La fragmentación es una de las dificultades fundamentales del pensamiento. Todas las divisiones que hacemos se asientan en una raíz profunda y, aunque creamos que no estamos haciendo nada en especial y que simplemente estamos describiendo las cosas como son, el hecho es que el proceso de nuestro pensamiento es muy activo y defiende con intransigencia sus creencias fundamentales ante cualquier evidencia de que pueda estar equivocado”.¹¹

- Para evaluar esta situación, tenemos que prestar mucha atención al proceso del pensamiento y es necesario considerar tanto el individual como el colectivo. La mayor parte del pensamiento personal procede de nuestro sustrato colectivo. En el diálogo, las personas procedentes de sustratos distintos suelen sostener creencias y opiniones fundamentalmente diferentes.
- En esta línea, el diálogo no consiste en imponer determinado argumento o modificar las opiniones de los demás, sino en suspender las propias creencias y examinarlas, escuchar todas las opiniones, ponerlas también en suspenso y percatarnos de su significado, puesto que, cuando nos demos cuenta del valor de nuestras opiniones, seremos capaces de compartir un contenido común, aun cuando no estemos completamente de acuerdo. Entonces, podremos avanzar en una dirección diferente y es posible que se despierte una conciencia participativa que sea capaz de asumirse y reconocerse libremente como tal. En aquel momento, todo fluirá entre los participantes y cada uno de ellos compartirá y participará del significado del grupo.¹²
- En este marco, el diálogo es un enfoque integral que permite abordar las relaciones humanas de manera armónica e integradora. Forma parte de un proceso (inter)personal para la evolución de la conciencia individual y colectiva a través del reconocimiento del otro y de las diversidades socioculturales existentes.
- Se basa en la premisa de que, para lograr cambios en la sociedad, hay que alcanzar primero una transformación personal que parte de poner en tela de juicio los modelos mentales y los paradigmas que comúnmente usamos para relacionarnos. A nivel interpersonal, apunta al desarrollo de escenarios de cambio paradigmático con el propósito de contribuir al impulso de la levadura crítica para el cambio social. Todo ello significa apuntalar un proceso ascendente: de lo personal a lo interpersonal y lo sistémico.
- Como modelo de intervención social se constituye en un proceso, por lo que no se trata de una acción o de acciones aisladas, sino de gestiones que, partiendo de un propósito y de unos supuestos, aplican metodologías y técnicas de encuentro. Las experiencias de diálogo como proceso se han desarrollado, generalmente, como respuesta a la necesidad de establecer espacios de encuentro en contextos en los que se pretende prevenir y atender conflictos o reanudar relaciones en etapas de postconflicto.
- Estos procesos parten de iniciativas que aspiran a replantear los modelos de análisis, interpretación y acción sobre los problemas sociales, políticos o económicos de la sociedad actual, centrando los esfuerzos en el desarrollo de marcos conceptuales, metodológicos y técnicas que permitan conformar una propuesta de generación, desarrollo y consolidación de la levadura crítica del cambio social.

■
11 Sustentado en el enfoque de Bohm (ibíd, págs. 33-40).

12 Ibíd, pág. 56.

- Los procesos de diálogo son métodos para la gestión constructiva de conflictos y la promoción de la gobernabilidad democrática, las cuales plantean promover cambios integrales, que permitan:
 - Contribuir a la construcción de una sociedad más participativa, equitativa e intercultural, donde los diferentes convivan, se toleren y puedan deliberar manteniendo sus propias diferencias.
 - Identificar elementos de conexión en temas específicos que proporcionen pautas para iniciar procesos de cambio en los patrones de comportamiento a nivel cognitivo, emocional y conductual.
 - Analizar objetivamente hábitos, estereotipos, prejuicios y actitudes predominantes en la sociedad y promover la tolerancia, aceptación y colaboración entre las distintas identidades étnicas, políticas, religiosas, económicas, culturales, generacionales, sexuales y otras en un plano de igualdad.
 - Sensibilizar sobre el concepto de identidad como algo fluido, mutable y en constante construcción, así como reflexionar sobre cómo las personas han venido construyendo el sentido de pertenencia a un grupo.

Los procesos de diálogo se guían por los siguientes principios imprescindibles:

- *Participación.* Lo importante en estos espacios es conceder a todas las personas las mismas posibilidades de intervenir y hacer manifiestas sus perspectivas, necesidades y demandas. Es fundamental generar las condiciones mínimas para una participación activa y con un alto grado de confianza y respeto mutuo.
- *Inclusión.* Los procesos de diálogo buscan reunir a actores diversos y grupos diferentes, recreando un microcosmos de personas que reflejen la diversidad existente en la sociedad. Un grupo de diálogo reúne a personas que no suelen encontrarse ni, mucho menos, reunirse de modo espontáneo.
- *Apertura de pensamiento.* Implica la posibilidad de conocer, entender o comprender otras visiones, otras perspectivas y otras realidades, es decir estimular la curiosidad de encuentro y de construcción. El diálogo plantea la apertura de la mente y del corazón.
- *Horizontalidad.* Este principio se encuentra en directa relación con el anterior, en tanto no solo se trata de reunir a un grupo diverso de personas, sino intentar mitigar los desequilibrios que podrían existir entre ellas (formación, ejercicio de un cargo, el idioma, el origen, etc.), generando condiciones que equiparen su situación dentro del proceso. En un proceso de diálogo nadie está por encima de otro, puesto que somos personas antes que roles, etiquetas y títulos.
- *Confianza.* En un proceso de diálogo, los participantes tienen la libertad de decir, pensar o actuar con la seguridad de que no serán juzgados o calificados, y que lo que digan o hagan se quedará en el espacio de reflexión, puesto que la confidencialidad es la base del principio de seguridad. Este clima de confianza facilita e incide en la generación de vínculos sinceros y amigables entre todas las personas que participan en un proceso.
- *Reconocimiento.* Se refiere a la interacción que se genera entre los participantes dentro de un proceso de diálogo, en el que prima el respeto a la esencia y naturaleza de cada

persona (dignidad), así como la apertura hacia perspectivas y pensamientos distintos a los propios (diversidad).

- *Aprendizaje.* Los diálogos son procesos de construcción conjunta e interacción constante. Son espacios en los cuales fluye una corriente de significados que emana del encuentro de personas o grupos que comparten enfoques, visiones, narrativas, lógicas y significados que aportan a una comprensión más amplia de la realidad. Mientras las personas interactúan en un proceso de diálogo, desarrollan un cuerpo común de experiencia y conocimiento entre ellas a partir de lo cual crean un contexto común y pueden llegar a generar lineamientos para una propuesta compartida.

Sobre esta base conceptual se desarrollaron en Tarija los procesos de diálogos ciudadanos y visiones compartidas, con el propósito de favorecer el encuentro y la reflexión entre **ciudadanas y ciudadanos** y **promover una mirada común sobre temas trascendentales** para el contexto (como la diversificación productiva del departamento), propiciando la intervención de colectivos de mujeres y de jóvenes, en la perspectiva de revalorar el diálogo para el reconocimiento, relacionamiento y encuentro con un(a) mismo(a) y con otros(as), apoyando espacios donde los diferentes se reconozcan y convivan, respetando sus diferencias.



METODOLOGÍA DESARROLLADA

Una vez que se identificó la pertinencia de realizar espacios de diálogos informados de encuentro ciudadano en el marco de diálogos ciudadanos y de visiones compartidas se vio conveniente denominar a la realización de los cinco encuentros: Tarija dialoga: “Desde el encuentro, un horizonte compartido”, con los siguientes objetivos:

1. Coadyuvar a una visión común y constructiva de desarrollo del departamento de Tarija, en condiciones óptimas de interacción social y reconocimiento, así como de entendimiento mutuo, sustentados en la pluralidad, la participación ciudadana, la información especializada y la promoción de una ética política.
2. Revalorar el diálogo en la sociedad tarijeña para el reconocimiento, relacionamiento y encuentro consigo mismo y con otros, propiciando espacios donde los diferentes se reconozcan y convivan en función de sus propias diferencias socioculturales.
3. Desarrollar espacios de encuentro y reflexión, en la perspectiva de lograr, desde la diversidad, visiones comunes sobre aspectos transcendentales para el departamento de Tarija a partir de la inclusión y la participación ciudadana, incidiendo en promover la participación de colectivos de mujeres, jóvenes y organizaciones de la sociedad civil.

Para alcanzar estos objetivos, se tuvo que crear espacios de comprensión conjunta, procurando desarrollar convergencias que contribuyan al fortalecimiento del tejido social y la gobernabilidad en el actual contexto tarijeño, que presenta niveles de complejidad debido a la acumulación de gestiones inadecuadas de la conflictividad social, y que históricamente son parte de una formación social abigarrada.

En esta línea, metodológicamente, se convino entre IDEA Internacional y la Fundación UNIR Bolivia, la confluencia con el enfoque “No hacer daño”, es decir que la acción a realizarse evalúe todos los riesgos posibles para evitar deslices que contribuyan a acentuar los niveles de conflictividad en Tarija.

Durante el proceso, utilizamos algunos criterios de selección de las y los participantes, otorgando prioridad a mujeres y jóvenes. Cabe resaltar que la representación debía recaer en personas reconocidas, representativas y con capacidad de incidencia, lo que dio mayor legitimidad a todo el proceso, siendo oportuno aclarar que, cuando se habla de personas reconocidas y representativas, no se denota que sean visibles o conocidas públicamente, sino que sean personas consideradas “referentes”, con “proyección de liderazgo” y “con autoridad” (ética/experiencia/conocimiento) dentro de sus sectores, ámbitos o regiones

El planteamiento fue promover el encuentro de abajo hacia arriba, concentrándonos fundamentalmente en el sector intermedio: líderes de grado medio, respetados en diversos sectores, étnicos /religioso, académicos/intelectuales, periodistas y líderes humanitarios (de organizaciones no gubernamentales), en la medida que tiene mayor movilidad vertical y horizontal, pudiendo constituirse en nexos con los niveles de decisión y las bases sociales. Desde esa perspectiva, identificamos a las y los participantes represen-

tativos de la diversidad de la sociedad tarijeña que pudieran tener incidencia en otras personas, sectores o grupos.

Para este fin recurrimos a la propuesta de la pirámide de Lederach,¹³ referida a la identificación de actores y su incidencia en los procesos de construcción de paz. De esta manera, se definió que en este proceso de diálogo participarían actores clave ubicados en la parte media de la pirámide, es decir líderes destacados, de mando medio, con capacidad de incidencia tanto hacia el nivel de arriba (líderes máximos) como hacia el nivel de abajo (comunidad de base).

TIPOS DE ACTORES

Nivel cúpula: Máximos dirigentes

- Líderes políticos, militares y religiosos con gran visibilidad

Nivel intermedio: Líderes de grado medio.

- Líderes respetados en diversos sectores
- Líderes étnicos/religiosos
- Académicos/intelectuales, periodistas
- Líderes humanitarios (ONG)

Nivel base: Líderes comunitarios

- Comisiones locales de paz.
- Líderes de ONG, religiosos
- Indígenas - campesinos
- Promotores de la comunidad.
- Operadores locales de salud y educación.

CARACTERÍSTICAS

- Representatividad
- Poder y capacidad de bajada
- Visibilidad
- Exigencia de posturas firmes

Quiénes estratégicos (levadura crítica) con capacidad:

- Vertical: En la situación conflictiva mantiene relaciones con gente del más alto nivel y, a la vez, con gente a nivel local comunitario.
- Horizontal: Supera las divisiones y fronteras que crea la polarización, y se mueven entre los grupos más marcados por el conflicto.
- Participación plural, mayor inclusión y responsabilidad ciudadana, capacidad de movilización.
- Desafíos: búsqueda de impacto, visibilidad, articulación estratégica, reivindicación de derechos y necesidades.



A partir de estos principios, priorizamos a mujeres y jóvenes no solo por cuestiones numéricas (dado que las mujeres son casi el 50% de la población y los jóvenes son un poco más del 25%), sino porque –desde sus conocimientos y perspectivas tanto de género como generacionales– pueden aportar de manera significativa a la comprensión de los contextos y brindar soluciones creativas e integrales, y porque es necesario acortar las brechas de participación cuantitativa-cualitativa de estos sectores. Cabe destacar que, para la Fundación IDEA Internacional, mujeres y jóvenes son sectores prioritarios de la población con los cuales desarrolla su trabajo tanto a nivel subnacional como nacional.

Tomando en cuenta las recomendaciones del grupo de facilitadores, en sentido de que el proceso no debería tener ninguna vinculación o interés con ningún partido o línea política, se decidió que se evitaría invitar a militantes representativos o de alto nivel de partidos políticos y a máximas autoridades de las instituciones públicas con mayor incidencia en el departamento.

El rechazo, la desconfianza e incluso el distanciamiento entre la clase política y la ciudadanía fue evidente, por lo que pensar en reunir a ciudadanas/os con militantes o representantes políticos o autoridades, sin efectuar un trabajo previo, podría provocar que

13 Jean Paul Lederach, *Elementos para la resolución de conflictos*, México D. F: SERPAJ, 1989. El autor indica que, para resolver el conflicto, deberemos ayudar a identificar cuáles son las necesidades e intereses subyacentes y evitar centrarnos en las posiciones de cada una de las partes. Por ello, deberemos clarificar áreas de interés de problemas específicos, separando las personas de los problemas, así como descubrir las necesidades e intereses básicos subyacentes a los problemas e identificar los principios o “valores comunes”.

el sentido profundo del proceso se desvirtúe, con el riesgo de que se intente utilizar el espacio como una palestra política y/o como un espacio de interpelación.

En ese mismo sentido, se tuvo presente que las instancias o personas que harían la convocatoria debían ser reconocidas por los participantes como las más “idóneas”, “adecuadas” o “confiables”. De ahí que IDEA Internacional y la Fundación UNIR Bolivia definieron –en consideración a la labor que cumplen, a su aporte a la sociedad y a su independencia– involucrar en los procesos de diálogos ciudadanos y visiones compartidas a la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS), a la Universidad Católica Boliviana San Pablo - Regional Tarija (UCB-Tarija) y a la Universidad Privada Domingo Savio (UPDS-Tarija).



DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA (2009-2019)

1. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

A partir del diagnóstico, las entrevistas y la revisión documental, definimos como conclusiones cinco hitos nacionales, más o menos recientes, que influyeron en la configuración del poder y de la conflictividad social en el departamento de Tarija:

- i. Las reformas de la etapa neoliberal, especialmente la aplicación del Decreto Supremo 21060, en 1985, generó el flujo migratorio hacia Tarija de una parte de los mineros relocalizados. Posteriormente, el *boom* gasífero, iniciado en 2005, dio un impulso económico al departamento, originando modificaciones en su estructura demográfica.
- ii. La escalada de las demandas sociales, a fines del siglo XX e inicios del XXI, alcanzó su pico más alto durante el año 2003, cuando el modelo neoliberal entró en crisis.
- iii. La certificación del potencial hidrocarburífero del Chaco tarijeño, a inicios del año 2000, empoderó a la región y modificó su correlación de fuerzas con la capital. Se suscitaron confrontaciones entre las provincias O'Connor y Gran Chaco por la propiedad de campos gasíferos (en especial, Margarita) y la distribución de la renta. Esta situación es parte del proceso de reafirmación del patrón extractivista monoprodutivo asentado en los hidrocarburos, que impera en el país.
- iv. Las demandas autonómicas en los departamentos de Santa Cruz, Beni, Pando y Tarija (que dieron lugar a los referéndums autonómicos en 2006) y la tendencia centralista del Gobierno ocasionaron conflictos que escalaron en intensidad, llegando a niveles de confrontación en las capitales de esos departamentos. El enfrentamiento entre actores rurales y urbanos, polarizados por visiones antagónicas en relación a políticas de desarrollo, generó amplias brechas que todavía persisten.
- v. La Constitución Política del Estado (CPE) promulgada en 2009 determinó una nueva estructura y organización territorial del Estado, que incorpora entidades territoriales autónomas, con sus respectivos órganos ejecutivos y legislativos, a nivel departamental, regional, municipal e indígena originario campesino. Sin embargo, a pesar de que el artículo 276 de la CPE estipula que “las entidades territoriales autónomas no estarán subordinadas entre ellas y tendrán igual rango institucional”, existe el riesgo de absorción de una entidad por otra a partir de las competencias de gestión, que crean y recrean poderes políticos paralelos.

En este contexto, es necesario resaltar algunos temas complementarios a los mencionados, lo cual deja entrever las verdaderas dimensiones del alto grado de complejidad debido a la acumulación de diversas situaciones conflictivas, como aquellas derivadas de la demanda autonómica que cobró impulso entre los años 2007 y 2008 en el marco de la denominada “Media Luna”. Este hecho marcó un significativo distanciamiento entre las fuerzas políticas que abanderaron esa posición y el Gobierno central. El corolario de

esa confrontación fue el abandono intempestivo de Mario Cossío¹⁴ del cargo de prefecto/gobernador que ejercía en aquel momento.

Es igualmente importante examinar las brechas que se produjeron entre los intereses y necesidades de la población urbana y rural, que no fueron adecuadamente gestionados y provocaron pugnas y distanciamientos que hasta hoy no se superan.

En este proceso de convulsión se nombró, en diciembre de 2010, como gobernador interino a Lino Condori, del Movimiento Al Socialismo (MAS), por un período de cuatro años, en un momento de auge económico,¹⁵ convirtiéndose Tarija en el departamento con el mayor ingreso per cápita del país, lo mismo que algunos de sus municipios rurales, como Caraparí, cuyo ingreso per cápita era superior al de varias otras ciudades intermedias.¹⁶

A partir del año 2011 y hasta el 2015 se registró un *boom* en los ingresos de Tarija, debido al extraordinario periodo de ingresos fiscales, al que contribuyeron los contratos de explotación de gas a Brasil y Argentina, la tercera nacionalización de los hidrocarburos que sucedió en mayo de 2006, además del inédito incremento internacional del precio del petróleo durante el período 2005-2014 y el aumento de la producción hidrocarbúfera en el país.

Existe una apreciación bastante divulgada y consensuada acerca de que esta bonanza económica no fructificó porque no fue adecuadamente administrada, debido a deficiencias de la gestión pública departamental y municipal, la ausencia de un plan estratégico de desarrollo integrador e inclusivo y presuntos hechos de corrupción en la adjudicación de obras, que en algunos casos quedaron a media construcción y en otros se constituyen en “elefantes blancos” por su ubicación en municipios con escasa población.

Otro factor que incide en esta situación es la presencia de un alto grado de complejidad en el relacionamiento político-partidario, manifestado especialmente en espacios como la Asamblea Legislativa Departamental.¹⁷ Por su parte, el MAS, habida cuenta de que en este departamento no logró ganar en ninguno de los varios procesos electorales celebrados, parece que trazó una estrategia de cooptación territorial con miras a futuras disputas electorales.

A todo esto, se suma la fuerte corriente de “autonomía regional” dentro del departamento, que dio curso a la creación de la Región del Chaco,¹⁸ principal poseedora de las reservas de hidrocarburos y que, históricamente, ha reclamado autonomía plena para la administración de sus recursos. En este contexto, el resto del departamento atraviesa



- 14 El exgobernador del departamento de Tarija salió del país por procesos judiciales instaurados por el Gobierno de Evo Morales: supuesta corrupción e incumplimiento de deberes.
- 15 “Basta un dato para empezar: en un año, 2006, Tarija recibió lo que había recibido desde 1941 hasta 2005, es decir, en 34 años: 462 millones de dólares. Ya el año 2014, Tarija recibió 3.892 millones de bolivianos (564 millones de dólares, aproximadamente). En 2006, por concepto del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y regalías, el departamento recibió 1.548 millones de bolivianos (224,3 millones de dólares). Era prefecto el opositor Mario Cossío. En 2011, cuando entra el oficialista Lino Condori, ya era 2.182 millones de bolivianos (316 millones de dólares). En 2012, 3.223 millones; en 2013, 3.814 millones, y en 2014, el año récord, 3.892 millones de bolivianos”. Entrevista a Waldemar Peralta, autor del libro *Elefantes en Tarija* (*Los Tiempos*, Cochabamba, 28 de enero de 2018).
- 16 Ingreso: Tarija tiene desde 2002 el mayor ingreso per cápita. En 2014, este indicador llegó a 8.691 dólares. La diferencia entre promedio nacional y departamental superó los 5.500 dólares. Recaudación: según el Presupuesto General del Estado 2016, Tarija, la mayor región productora de hidrocarburos, recibiría 1.592,5 millones de bolivianos en ese año. Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, boletín *Eco Finanzas*, N.º 3, 2017.
- 17 En marzo de 2017, la Asamblea Legislativa Departamental de Tarija aprobó una Ley que obliga a la Gobernación tarijeña a entregar recursos a los gobiernos municipales. El gobernador Oliva acusó a la Asamblea de intentar desestabilizar su gestión (periódico digital *Oxígeno*).
- 18 Ley transitoria para la conformación y el funcionamiento del Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco, Ley 927. Con la designación del Ejecutivo Regional Transitorio como máxima autoridad ejecutiva y de los Ejecutivos Transitorios de Desarrollo, nace el Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco (*La Razón*, 7 de mayo de 2017).

por una crisis debido a la reducción de sus ingresos por concepto de renta petrolera y a una millonaria deuda que, según autoridades departamentales, dejaron las pasadas gestiones administrativas.¹⁹

Otro aspecto que llama la atención en el diseño autonómico es que, a diferencia de lo sucedido en otros departamentos, en Tarija se instituyeron 11 subgobiernaciones, que atomizaron la gestión de planificación departamental y, por ende, la toma de decisiones; a ello se suma el hecho de que la región autónoma (El Chaco) no tiene competencias básicas para brindar servicios como salud y educación.

El 95% del presupuesto del departamento corresponde a las regalías, el IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos) y el IEHD (Impuesto Especial a los Hidrocarburos y Derivados). Como se puede advertir, la economía tarijeña depende de los hidrocarburos, y la administración de los recursos económicos se encuentra a cargo de los gobiernos nacional, municipal y departamental.

Esta situación contextual, tan abigarrada, fue muy propicia para agudizar la polarización socio-política, que se tradujo en hechos y actitudes de los protagonistas del ámbito político (partidos políticos, agrupaciones ciudadanas, etc.) que generaron procesos de diferenciación en la opinión pública, constituyéndose en posiciones contrapuestas, y en algunos casos irreconciliables, con el objeto de ganar y/o conservar espacios de poder político, lo cual se expresó a través del establecimiento de “verdades” únicas e inamovibles, descalificación del contrario, lectura de la realidad de acuerdo a la propia óptica y conveniencia, y estigmatización del otro distinto, entre otros puntos.²⁰

A partir de estas consideraciones y de los resultados de las entrevistas realizadas, se pudo detectar que en Tarija se vive situaciones de fragilidad o vulnerabilidad que pueden contribuir a tensionar las relaciones y la coyuntura. Sin embargo, existen sectores y personalidades preocupadas por evitar que estas tensiones sociales escalen a niveles de conflictividad potencialmente incontrolables.

Como dijimos anteriormente las entrevistas sistematizadas se organizaron en ocho campos de observación que analizaremos a continuación, permitiendo un análisis de las afirmaciones vertidas por las y los entrevistados (2017- 2018), concentrándose en el epicentro del contexto/conflicto, para brindar una mirada estructural, relacional, cultural e histórica que contribuya a una mejor comprensión de los problemas identificados.

■
19 *Construcciones en las que se disipó el dinero tarijeño*: 1. El Rodeo de la Tradición Chaqueña, ubicado en Yacuiba, costó 47 millones de bolivianos (se lo utiliza dos veces al año). 2. Fábrica de Cítricos de Bermejo, que costó 70 millones de bolivianos y no funciona (si se usase toda la materia prima de la región para que sea procesada, la misma se terminaría en 82 días). 3. El Hipódromo de Entre Ríos, que costó 45 millones de bolivianos (según el INE, el 60,8% de esa población vive en situación de pobreza y 9,3% en indigencia). 4. El estadio El Tonel, construido para 2.300 personas, en el Valle de la Concepción, en Uriondo, a un costo de 33 millones de bolivianos (el valle de la Concepción tiene menos de 2 mil habitantes; se calcula que dentro de 75 años recién todo el pueblo podrá entrar en el estadio, si es que un día todo el pueblo decide ir allá; sin embargo, el 30% de la población hoy utiliza agua proveniente de piletas públicas y pozos, y el 23% carece de energía eléctrica). 5. En Yunchará, el municipio más pobre de Tarija, construyeron un estadio con 10 millones de bolivianos, pero solo tres de 1.096 familias del lugar tienen alcantarillado (Waldemar Peralta, *Elefantes en Tarija*, 2018).

Entre enero y mayo de 2017 se registraron 55 conflictos en el departamento de Tarija, que representan el 11% del total nacional; de esos 55, las demandas relacionadas con la gestión administrativa, medidas económicas/situación económica, y leyes/medidas legales superan el 55% del total.

Evento es la expresión visible de un conflicto que surge dentro de la relación o sistema en un espacio y tiempo determinados. *Epicentro* es la red de patrones relacionales, que con frecuencia proporcionan una historia de episodios vividos, de los cuales emergen nuevos episodios y problemas (Fundación UNIR Bolivia, *Sensibilidad al conflicto/contexto en Bolivia*, mimeo, 2018).

20 Entre enero y mayo de 2017 se registraron 55 conflictos en el Departamento de Tarija, que representan el 11% de total nacional, de los cuales las demandas relacionadas con la gestión administrativa, medidas económicas/situación económica, y leyes/medidas legales superan el 55% del total. Mayores detalles sobre la conflictividad en el departamento de Tarija en anexo dos del presente documento.

Los resultados del análisis se sustentan, además, en otros estudios especializados y en la información acumulada de investigaciones relacionadas con el departamento de Tarija, evitando que el presente documento incluya conclusiones definitivas, en la medida que el propósito de esta sistematización es conocer con mayor profundidad aspectos estructurales y brindar un punto de partida para las deliberaciones y los espacios dialógicos desde el enfoque de sensibilidad al contexto y al conflicto (GPSC).

A partir de la identificación de problemas u obstáculos en los diferentes campos de observación, se emiten reflexiones que hacen posible precisar las causas que subyacen a los problemas señalados por las y los actores clave consultados, permitiendo identificar problemas, causas estructurales y conectores, los cuales se precisan en lo que sigue.

2. ESTADO DE DERECHO²¹ Y JUSTICIA (primer campo de observación)

El Estado de Derecho parte del principio que todos los miembros de la sociedad (incluidos aquellos en cargos de Gobierno) se consideran igualmente sujetos a la normativa legal, y toma en cuenta: la independencia y coordinación entre los órganos del Estado, el ejercicio democrático del poder por parte de las autoridades públicas, garantías para el ejercicio pleno de derechos, la vigencia del derecho a la información y la comunicación (DIC), incluyendo redes sociales.

En este marco conceptual tiene una acción trascendental la justicia, que debería establecerse como objetivo para la construcción de la paz social, la igualdad, la seguridad jurídica y el bien común, otorgando a cada uno de los ciudadanos lo que le corresponde en el marco de la autonomía, la imparcialidad y la independencia del sistema judicial que debe velar por la seguridad jurídica del acceso ciudadano a la justicia, y su oportuna administración ejercida por jueces imparciales, independientes y probos.

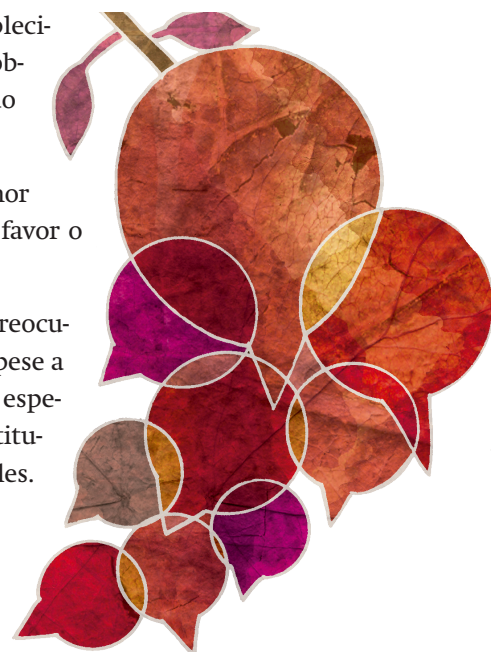
2.1. Estado de Derecho

Problemas identificados:

- No hay una efectiva separación de poderes. Los órganos del Estado fueron cooptados por el Gobierno central, dando lugar a una excesiva concentración de poder que deteriora las bases del Estado de derecho y debilita el proceso autonómico. Se observa notoriamente la falta de autonomía e independencia de los órganos de Estado, especialmente del Judicial, lo cual se manifiesta en una frecuente injerencia de factores externos en el ejercicio de sus facultades.
- Las entidades garantes de derechos se han visto debilitadas y se atenuó su capacidad de acción como resultado de la lucha política y de la autocensura.

■
21 Según el constitucionalista uruguayo Justiniado Arecheaga, el Estado de derecho se caracteriza por tener órganos de poder limitados, poderes separados, acatamiento al derecho y opinión pública (informada). Por otro lado, de acuerdo a Víctor Bazán el estado de Derecho debe contar mínimamente con: (i) una Constitución Política que sea respetada y cumplida por autoridades públicas, operadores jurídicos y el pueblo todo; (ii) una genuina democracia; (iii) una efectiva protección de los derechos fundamentales; y (iv) una auténtica división de poderes, independientes de todo tipo de manipulación, en: “El estado de derecho como zona de interacción de la democracia, la Constitución, la justicia constitucional y la protección de los derechos fundamentales”, Rev. Iberoamericana de Derecho Procesal Constitucional núm. 11, ene-jun 2009, pp. 45-94.

- Autoridades y líderes no materializan los cambios establecidos en la Constitución Política del Estado, priorizando objetivos políticos en favor de su partido y dejando de lado las demandas de la ciudadanía.
- La ciudadanía no denuncia hechos de corrupción por temor a que hacerlo se interprete como un posicionamiento a favor o en contra de una autoridad o un partido político.²²
- La situación de los pueblos indígenas es sumamente preocupante, por la inseguridad jurídica en que se encuentran pese a que sus derechos están constitucionalizados de manera específica. Las actividades mineras e hidrocarburíferas constituyen una amenaza constante sobre sus espacios territoriales.



Causas de los problemas identificados:

- El Estado de derecho, piedra angular para la vigencia de los otros derechos humanos, se caracteriza por órganos de poder limitado, poderes separados, acatamiento al derecho y opinión pública (informada). Estas características fundamentales, históricamente, nacieron débiles desde el inicio de la República.
- No existen mecanismos institucionalizados de procesos de concertación y deliberación sobre la problemática regional entre los actores políticos, organizaciones sociales y sociedad civil. Se percibe la ausencia de espacios de participación ciudadana en la toma de decisiones a nivel institucional, lo cual afecta negativamente la legitimidad y la calidad democrática de la gestión pública.
- Bajo y limitado ejercicio de la democracia participativa y comunitaria para demandar la vigencia plena de los derechos humanos, así como para construir, sobre estas bases, el desarrollo de la región.
- La conformación histórica de estereotipos entre lo urbano y rural, así como las limitaciones políticas, económicas, sociales y culturales de los sectores vulnerables, han impedido que los mismos se conviertan en protagonistas del desarrollo humano.
- La construcción de institucionalidad es todavía una tarea pendiente, pues los poderes subnacionales carecen de condiciones para la coordinación interinstitucional, y en varios casos se encuentran marginados o subordinados al poder central.

2.2. Justicia

Problemas identificados:

- Los servicios que presta el sistema judicial se caracterizan por la ausencia de una justicia oportuna, gratuita, transparente y sin dilaciones, en los ámbitos de su jurisdicción y competencia. Las aproximaciones apuntan a la falta de acceso a servicios

²² Interrogados sobre las causas por las que no acuden a la administración de justicia, el 30,3% de los encuestados afirmó que, por factores económicos, el 13,62% por desconocimiento de procedimientos, el 21,24% por desconfianza en el sistema judicial, el 6,64% por discriminación, el 24,42% por retardación y el 3,76% por temor a represalias.

judiciales más sencillos y eficientes que procuren soluciones pacíficas y legítimas para todas las personas, así como mayores espacios de justicia administrativa que resuelvan de manera expedita los cuestionamientos ciudadanos frente a la actuación de las entidades públicas.

- Falta de capacidad y especialización de algunos magistrados y jueces en materia laboral, civil, penal, administrativa, etc., razón por la cual aún existe la tendencia a la aplicación de la “letra muerta” de la norma, y no se adoptan iniciativas de actualización ni capacitación para realizar la interpretación de los procesos y fallos judiciales con enfoque de derechos humanos.
- Altos niveles de ineficiencia y corrupción en la administración de justicia, que inciden en la falta de confianza de la ciudadanía.
- Los ámbitos donde se presenta mayor vulneración de derechos en la administración y acceso a justicia en Tarija son: niñez y adolescencia, mujeres, adultos mayores y poblaciones indígenas, en ese orden.
- En algunos casos se observa persecución o injerencia, como ocurrió con un fiscal y una juez por denunciar casos de prevaricato. Existe una delgada línea entre lo que puede ser un juicio por mala gestión pública y el uso político de la justicia, aspecto que se expresa cuando esta no se aplica de acuerdo a la normativa legal y a los principios que sostienen el derecho a un proceso justo e imparcial.
- Fijar una audiencia cautelar demora entre tres o cuatro meses, cuando la ley estipula que se la debe realizar en un término de tiempo no mayor a los ocho días. Existen casos de adolescentes infractores que se encuentran más de un año con detención preventiva, cuando el tiempo máximo debiera ser de 45 días.
- Falta de credibilidad en el proceso de selección de los candidatos para los postulantes en las Elecciones Judiciales de 2017.²³

Causas de los problemas identificados:

- La subordinación histórica de la justicia al poder político, acentuada en los últimos años, ha provocado una desmesurada politización de la justicia y la judicialización de la política, ante la falta de medidas y normativas eficientes en relación a la seguridad pública, la violación de las reglas del debido proceso y el régimen universal de los derechos humanos.²⁴
- La crisis del poder judicial radica en dos elementos: falta de autonomía y de independencia, que se manifiestan en la ausencia de gestión institucional en la administración de sus recursos humanos, la baja calidad de la atención del servicio de justicia, los limitados presupuestos y recursos, y la frecuente injerencia de factores externos al órgano judicial en el ejercicio de sus facultades.
- La confianza de la población en las instituciones que velan por los derechos humanos es baja (por ejemplo, la Policía boliviana tiene un nivel de confianza mínimo, muy por debajo del promedio latinoamericano).²⁵

23 En las pasadas Elecciones Judiciales de diciembre de 2017, en el departamento de Tarija el voto nulo alcanzó el 54,48%, 28,58% de válidos y 16,80% de blancos. Después de Santa Cruz, ocupó el segundo lugar de rechazo a nivel nacional (www.oep.org.bo).

24 Ante la pregunta sobre las causas por las que no acuden a la administración de justicia, el 30,3% de los encuestados afirmó que, por factores económicos, el 13,62% por desconocimiento de procedimientos, el 21,24% por desconfianza en el sistema judicial, el 6,64% por discriminación, el 24,42% por retardación y el 3,76% por temor a represalias.

25 Ciudadanía y LAPOP, *Cultura política de la democracia en Bolivia 2014. Hacia una democracia de ciudadanos*, Cochabamba, 2014.

- Como también sucede en el resto del país, existe una prevalencia de la cultura del litigio, tanto de los operadores como de los usuarios de justicia. La interpretación de la norma no se fundamenta en los principios de los derechos humanos, vulnerando así derechos y garantías constitucionales.
- El alto grado de corrupción, dilación y debilidad en el acceso a justicia oportuna y en igualdad de condiciones se origina en un sistema judicial débil, con procedimientos burocráticos y con limitada formación profesional y conciencia ética de los operadores de la justicia.
- El rol de las universidades del departamento en la formación académica de futuros profesionales abogados, al igual que en el conjunto del país, es incipiente en su aporte a las transformaciones que demanda una reforma judicial no pleitista y orientada hacia una redefinición del perfil del abogado/a, así como una actualización curricular con un enfoque de Cultura de Paz y una adecuada aplicación de Métodos Alternativos de Resolución de Controversias (MARC).
- También existe carencia de formación especializada tanto de las juezas de la niñez como de los vocales que atienden las apelaciones, quienes desconocen el procedimiento y mucho más la interpretación con enfoque de derechos humanos.
- Mientras la reforma judicial integral no se entienda como un aspecto inherente al contexto social político, económico y cultural que atraviesa el país, no habrá un abordaje objetivo de la crisis del sistema judicial.

2.3. Derecho a la Información y a la Comunicación (DIC)

Problemas identificados:

- Falta de independencia de medios de comunicación respecto a los poderes, especialmente al poder político, lo que les resta objetividad, transparencia y capacidad para informar y orientar a la ciudadanía.
- Tarea informativa con insuficiencias de investigación que dificulta la profundización en el conocimiento de los problemas regionales y nacionales.
- Desconocimiento ciudadano del DIC como un derecho de todas las personas. Bajo el paraguas del ejercicio de libertad de expresión en redes sociales,²⁶ las personas consultadas señalaron que en Tarija la gente se volvió menos tolerante y se encontraba a la defensiva en relación a temáticas relacionadas con la política y la migración.
- Para el poder establecido, ya sea local o departamental, lo que acontece en las redes es determinante para establecer el latir del sentimiento ciudadano y, principalmente, para sondear las tendencias de opinión. Sin embargo, consideran que pueden manejar y controlar dichas tendencias de diversas maneras, lo cual se constituye en un atentado contra la libertad de expresión.

■
 26 Las redes sociales marcan la tendencia de opinión, que puede derivar de temas abordados por los medios tradicionales o no. En Tarija, las redes virtuales se convirtieron en la palestra de opinión de diversas voces, especialmente porque los medios de comunicación tradicionales se comportan, predominantemente, como informadores de lo constituido e institucionalizado. La importancia de las redes podría verificarse en el establecimiento de tendencias de opinión correspondientes, principalmente, a oficialistas u opositores a nivel local y nacional. Esta tendencia trasciende los intereses locales (como servicios y recursos naturales). Además, las redes se constituyen en espacios de reconocimiento social: “postear” en ellas impulsa la visibilización de actividades sociales y destaca la importancia del capital social y simbólico en las relaciones sociales en Tarija.

Causas de los problemas identificados:

- La problemática de la censura es sumamente compleja, puesto que, si bien el ejercicio de la labor periodística requiere del ejercicio de los principios y libertades que forman parte del DIC, ello no significa una libertad irrestricta que afecte el cumplimiento de otros derechos legalmente reconocidos.
- Por otro lado, mientras la censura es evidente, la autocensura suele permanecer en la sombra, siendo por ello más perniciosa dado que no solo es difícilmente identificable, sino que tiende a propagarse, contaminando seriamente la práctica periodística, lo que dificulta el emprendimiento de acciones para luchar contra ella.²⁷
- Prevalencia de los intereses de sectores de poder político y económico por encima de los derechos ciudadanos.
- Limitada formación de periodistas y comunicadores y poca comprensión de los propietarios de medios de información sobre el periodismo como servicio y bien público.
- Escaso sentido crítico y baja exigencia ciudadana hacia los medios de comunicación.

3. LEGITIMIDAD POLÍTICA (segundo campo de observación)

La legitimidad es uno de los requisitos indispensables de todo Gobierno. Necesita del consentimiento y apoyo de la ciudadanía. Ningún Gobierno podría sostenerse por un largo periodo sin contar con el apoyo de la misma, que “es un elemento integrador de las relaciones políticas de mando y obediencia”. No basta con que el Gobierno se alcance y ejerza de acuerdo a la ley, es ineludible que desempeñe con eficiencia y transparencia las funciones establecidas por la normativa, pues en ello radica principalmente la posibilidad de que adquiera legalidad.

En lo que sigue se consideran aspectos relacionados con la gobernabilidad, se identifican los avances o retrocesos de los procesos autonómicos, la calidad de la participación política de mujeres, indígenas y otros sectores diferenciados de la sociedad civil, y la construcción y deconstrucción de institucionalidad/independencia de poderes; así como el relacionamiento intermunicipal, departamental y/o regional, entre otros aspectos.

3.1. Gobernabilidad

Problemas identificados:

- Las transformaciones políticas y económicas que experimentó Tarija en los últimos 20 años sacudieron profundamente sus estructuras sociales económicas y culturales, atravesando una situación de polarización que se manifiesta en la confrontación permanente entre los operadores políticos de las diferentes instancias públicas.
- Relación polarizada con los niveles del Gobierno central, debido a una excesiva concentración de poder político y a las tensiones que ha producido la disminución del IDH, generando si-

²⁷ Virginie Poyetton, *Censura y autocensura en Bolivia. Una perspectiva desde la profesión misma*, La Paz: Fundación UNIR Bolivia, 2013.



tuaciones de confrontación que afectan a los sectores productivos y generan impactos nocivos sobre la cohesión social y la gestión pública departamental.

- La disputa política ha generado una fragmentación tanto a nivel del gobierno departamental (entre la Asamblea Legislativa y el Órgano Ejecutivo) como de varias instancias de la institucionalidad tarijeña, existiendo algunas subgobiernaciones que acatan los lineamientos del MAS y otras alineadas con la Gobernación. Algo similar sucede con los municipios, pudiéndose observar una segmentación en la estructura social, política e institucional, así como escasa predisposición a un intercambio constructivo de posiciones, que inviabilizan –o al menos, interfieren en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo.
- Existen dificultades político-administrativas entre la región del Gran Chaco y la capital, destacándose las fricciones en torno a la administración de la renta del gas. La relación política administrativa con las otras provincias y, sobre todo, con el área rural es débil, lo que incide en que las regiones se sientan marginadas y reclamen una política de integración.
- Los mecanismos de designación y destitución de los servidores públicos responden a decisiones políticas y/o conflictos de intereses, entre otros.
- Los servidores públicos locales restringen la participación de la sociedad civil organizada en la formulación de políticas y de estrategias.
- Algunos conflictos de intereses entre el Ejecutivo y Legislativo de las alcaldías obstaculizan una política de transparencia efectiva, lo cual afecta a la gobernabilidad de estas instancias estatales.

Causas de los problemas identificados:

- Escasa o ninguna voluntad política de los gobernantes para situar a la ciudadanía como eje del desarrollo, fortaleciendo sus capacidades mediante el impulso de espacios deliberativos en los cuales los actores sociales expresen sus visiones de futuro y, al compartirlas con otros, se reconstruyan y se transformen en aspiraciones colectivas con la fuerza necesaria para convertirse en un bien común de la sociedad.
- No se ha profundizado adecuadamente una visión holística del desarrollo humano que sea sostenible en el tiempo, y fortalezca las sinergias entre las regiones de forma que las brechas existentes se puedan reducir.
- Una cultura ciudadana muy demandante, pero indiferente al momento de participar en iniciativas y responsabilidades en la agenda pública.

3.2. Liderazgos político-partidarios,²⁸ sindicales, ciudadanos

Problemas identificados:

- Los partidos políticos en función de Gobierno y los de oposición no logran consolidar su liderazgo y trabajo orgánico en Tarija, y son interpelados por su escaso aporte al desarrollo regional.

■
²⁸ Recuento sobre los resultados de los diferentes procesos electorales en Tarija, desde 1985 hasta 2017. Referéndum 2016: En Tarija los votos válidos alcanzaron a 264.728, lo que representa el 95,55% de la votación. Los votos blancos alcanzaron el 1,34% y los votos nulos el 3,11% (*Correo del Sur*, 9 de marzo de 2016). Elecciones Judiciales 2017: Tarija tuvo un total de votos emitidos de 210.144; de ellos, los votos válidos fueron 68.259 (32,48%), los votos nulos 83.210 (39,60 %) y los votos blancos 58.675 (27,92%), siendo los ciudadanos inscritos 277.406. El candidato al Tribunal Agroambiental, Gregorio Aro Rasguido, alcanzó 12.384 votos (15,68%); y para el Consejo de la Magistratura, la candidata Dolka Vanessa Gómez Espada obtuvo el apoyo de 12.211 personas (16,35 %) (*La Razón Digital*, 21 de febrero de 2016).

- No existe renovación de liderazgos políticos partidarios ni cívicos, y los existentes tienen limitada representatividad, lo que dificulta que puedan convertirse en líderes con capacidad de aglutinar a los diferentes sectores y construir espacios de encuentro.
- Las organizaciones de la sociedad civil son débiles. El Comité Cívico y la Federación de Empresarios Privados tienen presencia limitada. La única organización con mayor presencia, pese a sus problemas internos, es la Federación Departamental de Campesinos.
- La falta de liderazgo, la polarización política y las fisuras internas en las organizaciones sociales regionales debilitan su capacidad de incidencia en las decisiones políticas y sociales del departamento.
- Las organizaciones político-partidarias buscan controlar a las organizaciones sociales y, en caso de no lograr su objetivo, alientan instancias paralelas.

Causas de los problemas identificados:

- Algunos dirigentes sociales no son consecuentes con los principios de sus entes matrices, motivo por el cual sus posiciones resultan inconsistentes frente a los problemas que deben abordar en defensa de los derechos de sus afiliados.
- Existe una crisis de representación y legitimidad política en la medida que los líderes políticos no se encuentran a la altura de los desafíos sociales o políticos y, en su mayoría, trabajan de forma sectaria y parcelada, perjudicando y vulnerando los derechos de las mayorías.
- Se ha convertido en una práctica perversa cooptar a los líderes de los movimientos sociales a partir del prebendalismo, dotándoles espacios de poder, en detrimento de los principios democráticos.

3.3. Transparencia en la gestión pública

Problemas identificados:

- La alta disponibilidad de recursos económicos de la última década ha extendido y profundizado la corrupción, que se ha convertido en una práctica muy difundida en la que están involucrados algunos servidores públicos de las diferentes gestiones prefecturales y de la Gobernación, hecho que ocasiona la desconfianza ciudadana hacia sus decisiones administrativas, impidiendo la operatividad de proyectos y planes estratégicos. Para muchos sectores y personas entrevistadas es una prioridad establecer principios y condiciones para institucionalizar la rendición de cuentas y que la sociedad civil ejerza una participación más activa sobre la gestión institucional.
- El Bono PROSOL se convirtió en un foco de corrupción; hay varias denuncias de favoritismo y distribución prebendal. La disminución del bono (de Bs 6.000 a 2.300) y la reducción de su cobertura (a un menor número de familias) han originado tensiones internas en las organizaciones sociales.
- Inobservancia frecuente de las disposiciones legales y protocolos durante los procesos de contratación de personal y servicios. Algunas autoridades, organizaciones cívicas y dirigentes sociales gestionan recursos al margen de la normativa de segui-

miento y control fiscal, hechos que acentúan un clima de descomposición institucional y social cuya consecuencia es la desconfianza generalizada en la gestión pública e incluso en la privada.

- El empresariado persiste en la lógica de vivir a expensas del Estado, lo que ha conducido a la disminución de los ingresos públicos y la quiebra de varias empresas.

Causas de los problemas identificados:

- Las normas legales y las políticas públicas establecen las condiciones para garantizar una gestión transparente y la lucha contra la corrupción; sin embargo, aún son insuficientes los mecanismos y procesos implementados por el Estado. En el país no existen leyes que promuevan y garanticen el derecho de acceso a la información pública (DAIP), ausencia que da lugar a procesos de desinformación y, por tanto, frena el control social.
- No se ha generado un movimiento ciudadano alternativo que contribuya a resolver la crisis institucional y social, ni existen propuestas anticorrupción.
- Servidores públicos locales dificultan la participación de la sociedad civil organizada.
- Algunos conflictos de intereses entre el Ejecutivo y Legislativo de alcaldías y gobernaciones impiden una política de transparencia efectiva, lo cual afecta la gobernabilidad de estas instancias.
- Ausencia de cultura ética y de transparencia en el ejercicio de la función pública.

3.4. Construcción de institucionalidad

Problemas identificados:

- Desinstitucionalización, ineficiencia e ineficacia de las instituciones públicas para encarar los nuevos desafíos políticos y económico-financieros, generando una duplicación de esfuerzos y la construcción de los denominados “elefantes blancos” (por ejemplo, el inconcluso Mercado Abasto de Yacuiba).
- Institucionalidad muy debilitada desde la instauración de las autonomías, porque no se adoptan estrategias adecuadas para su implementación. El mercado Evo Morales ubicado en el barrio San Pedro, a dos kilómetros del centro de San Lorenzo, que fue entregado en 2010, se encuentra en desuso desde hace siete años.²⁹
- Las instancias públicas no planifican estrategias de desarrollo regional en el marco de los objetivos del Estado Plurinacional (autonomía, economía plural, interculturalidad, descolonización, pluralismo jurídico, etcétera).
- La Gobernación acusa debilidades institucionales que le impiden ejercer adecuadamente su papel de intermediaria entre los niveles público regional y local, así como con el Gobierno central, y las esenciales vinculaciones con la globalización.
- Los procesos de designación y destitución de servidores públicos responden, fundamentalmente, a decisiones políticas y conflictos de interés.

■
²⁹ Periódico *El País* (Tarija), 31 de julio de 2017.

Causas de los problemas identificados:

- Una de las causas fundamentales de la debilidad institucional del país se asienta en la corrupción, que debe ser considerada no solo como un factor de debilitamiento y desestabilización de la institucionalidad, sino también como un elemento que debilita el Estado de derecho.
- Existe una falta de solidez institucional como consecuencia de que la ley, los protocolos y las normas internas sean vistas como mera referencia y rara vez se apliquen.
- La falta de supervisión de acciones y recursos promueve que tanto instituciones como funcionarios actúen de manera discrecional. Se carece de indicadores de desempeño y resultado que expliquen con claridad qué se espera de cada institución, programa y funcionario público.
- No existen mecanismos institucionalizados de procesos de concertación y deliberación sobre la problemática regional entre los actores políticos, las organizaciones sociales y la sociedad civil. Es necesario fortalecer y profundizar el ejercicio de la democracia participativa, comunitaria y la vigencia plena de los derechos humanos, para construir sobre estas bases el desarrollo de la región.
- Existe ausencia de espacios de participación ciudadana en la toma de decisiones a nivel institucional, lo cual incide en la baja legitimidad y el escaso ejercicio democrático de la gestión pública.

3.5. Relaciones de poder

Problemas identificados:

- El proceso autonómico ha cambiado la correlación de fuerzas. Regiones antes débiles y postergadas, como el Chaco, se han empoderado significativamente, ampliando las brechas a partir del desequilibrio en la distribución de regalías por el gas. Esta región concentra el 45% de esos ingresos, razón por la cual ya no tiene dependencia económica directa de la Gobernación.³⁰
- Existen fuertes tensiones en las relaciones entre actores políticos y sociales de diferentes niveles:
 - Gobierno central y gobierno departamental.
 - Gobierno departamental, gobiernos regionales y gobiernos municipales.
 - Entre organizaciones sociales.
 - Actores urbanos y rurales.
 - Organizaciones sociales y políticas oficialistas y de oposición.

Causas de los problemas identificados:

- La reivindicación política de Tarija ha estado articulada históricamente en torno a los reclamos contra el centralismo del Estado. Sin embargo, no se logró trabajar estrate-

30 En marzo de 2017, la Asamblea Legislativa Departamental aprobó la ley de Transferencia (del 8%) de recursos económicos de las regalías para cada municipio, que obliga a la Gobernación a entregar recursos a los gobiernos municipales directamente.

gias de desarrollo en el marco de la autonomía para un proyecto regional unitario, integral y de largo plazo, que logre la cohesión social del departamento y evite la escisión a partir de la demanda del Gran Chaco por constituirse en el décimo departamento.

- Actualmente, existe una profunda interpelación al sistema político e institucional tradicional de la región por el mal manejo de la cosa pública, que en algunos casos desembocó en actos de corrupción. A ello se suma la falta de confianza y de credibilidad en su actuar de parte de la ciudadanía, de manera particular en el manejo de las regalías hidrocarburíferas. En otras palabras, no todos los males provienen del centralismo, sino que muchos de ellos se originan en la forma discrecional en la que se administraron los recursos, de los cuales también se beneficiaron empresas privadas, organizaciones sociales y cívicas e incluso servidores públicos.
- No existen, o no se difunden, estrategias integrales de desarrollo departamental definidas para impulsar acciones macrorregionales que contribuyan a orientar las políticas públicas para responder a las demandas de la población tarijeña.
- No existen, o no se implementan, políticas y procedimientos institucionalizados a nivel del gobierno departamental para impulsar el fortalecimiento territorial en términos de complementariedad de oportunidades, potenciamiento de ventajas comparativas e intercambio de experiencias para superar debilidades, de modo que se tengan mayores posibilidades de asumir protagonismo en la globalización y aprovechar las oportunidades generadas, en lugar de ser actores pasivos y, eventualmente, excluidos.
- Tarija atraviesa por una crisis de cohesión social debido a factores de orden político, social, económico y cultural, constituyéndose en una causa importante para no lograr construir una visión compartida de futuro y sentar las bases de un desarrollo humano sostenible, junto a actores estatales, privados, ONG y organizaciones sociales.

4. SEGURIDAD CIUDADANA (tercer campo de observación)

La seguridad ciudadana es el proceso orientado a establecer, fortalecer y proteger el orden civil democrático, eliminando las amenazas de violencia en la población y permitiendo una coexistencia segura y pacífica. Es una responsabilidad esencial del Estado que debe ser asumida como una política pública que comprometa la acción estatal de manera integral. El concepto de seguridad ciudadana supera la idea de seguridad ligada al mantenimiento del orden público por parte del Estado, y se entiende como un derecho ciudadano.

4.1. Seguridad ciudadana y violencia intrafamiliar

Problemas identificados:

- De acuerdo a investigaciones de carácter nacional (UNIR, 2012), la violencia ha permeado los diferentes territorios y sectores del país, habiéndose naturalizado y siendo incluso justificada. Los más afectados por la violencia son los grupos vulnerables, como mujeres, niños, ancianos, discapacitados y miembros del colectivo LGTB.
- En la frontera con Argentina existe un alto índice de trata de personas. En 2015 se registraron 25 casos. Este dato la ubica en el cuarto lugar a nivel nacional.

- Prevalece la cultura machista: en 2015, solo en el municipio de Cercado, la Fuerza Especial de Lucha Contra la Violencia (FELCV) registró 3.200 casos de violencia doméstica.³¹

Causas de los problemas identificados:

- El sistema de protección ciudadana (Fiscalía y Policía, en primera instancia) está marcado por graves falencias: deficiente formación profesional de sus miembros, ausencia de referentes éticos, falta de recursos para su adecuado funcionamiento, micro y macro corrupción.
- El patriarcado/machismo y la violencia de género³² se han naturalizado en distintos sectores de la población y constituyen uno de los problemas más álgidos de acuerdo a diferentes estudios realizados.
- Prevalencia de una cultura y de prácticas autoritarias, tanto en el Estado como en la sociedad civil, que normalizan el ejercicio de la violencia en todas sus formas.
- Ausencia de una cultura ciudadana orientada al bien común y que, consecuentemente, valore el respeto por los derechos del otro.

5. BASES ECONÓMICAS (cuarto campo de observación)

El modo de producción forma el cimiento de un régimen social. La base económica de la sociedad determina las superestructuras sociales: el Estado, las instituciones políticas, las ideas y las teorías.³³

En lo que sigue se consideran aspectos relacionados con la desaceleración o ralentización de la economía: empleo, desempleo, empleo infantil, trabajo no remunerado, vocación productiva local, visiones de desarrollo, economía informal, pacto fiscal, brechas económicas (coeficiente Gini), tenencia de la tierra en sectores vulnerables, entre otros.

5.1. Desaceleración de la economía

Problemas identificados:

- La reducción de ingresos por hidrocarburos –que representan más del 90% de los ingresos de Tarija– y la deuda que dejó la pasada gestión de la Gobernación generaron una grave crisis económica, que provocó el cierre de 60 empresas hasta junio de 2017 y disminuyó el dinero circulante.

■
31 Fuente: <http://cuantasma.org/articulos/sobre-la-violencia-de-genero-en-tarija/>

32 Entre el 1 de enero del 2013 y el 10 de octubre del 2017 las cifras registran 11.764 casos de violencia intrafamiliar y doméstica en todo el departamento de Tarija. La mayoría de los casos (8.416) corresponden a la ciudad. “Como Ministerio Público hemos logrado concluir 7.848 de estos casos, existiendo además en relación a los datos compartidos 59 sentencias condenatorias, 3.282 salidas alternativas, entre lo que es procesos abreviados, suspensiones condicionales de proceso y criterio de oportunidad a favor de las víctimas”. Quedaban 3.916 casos aún por resolverse en el departamento de Tarija. *El País (Tarija)*, 25 de enero 2015.

33 *Diccionario filosófico marxista*, 1946, pág. 24.



- En 2016, la economía regional decreció en 6,1%. Desde 2014, los ingresos de la Gobernación se redujeron considerablemente (de Bs 5.451,46 millones a Bs 1.100 millones).³⁴
- El 80% de las empresas constructoras han quebrado y se produjo una importante mora bancaria. Se efectuó un acuerdo entre la Gobernación y las empresas constructoras, para que realicen trabajos con pagos diferidos.
- Algunos entrevistados consideran que la ciudadanía está “cansada del mal gasto de fondos públicos” y que se perdió la perspectiva de la gestión pública.
- Autoridades departamentales, la sociedad civil y otros sectores consideran importante crear otras perspectivas de progreso, sin depender de las regalías que generan los hidrocarburos, así como superar la dependencia de los recursos no renovables, promoviendo una perspectiva de diversificación productiva.
- Aunque hubo avances en desarrollo humano, se mantienen rezagos económicos y una creciente desigualdad, que limitan las posibilidades de desarrollo.

5.2. Visiones de desarrollo y vocación productiva

Problemas identificados:

- Existen coincidencias para realizar un cambio de matriz productiva, como un aspecto fundamental del desarrollo presente y futuro de Tarija.
- En los momentos de auge económico, prevaleció una “cultura del derroche”, en ausencia de una visión estratégica de desarrollo sostenible y a largo plazo que se supere la visión rentista como único motor de la economía.
- No se han explorado nuevos rubros productivos –más allá del sector vitivinícola– a fin de ampliar la base de la economía regional.³⁵

5.3. Políticas redistributivas / Pacto fiscal

Problemas identificados:

- El 45% de los ingresos generados por la producción de hidrocarburos se destinan al Chaco, no a las otras provincias productivas del departamento (Méndez, Avilés, Arce y Cercado).
- El proceso autonómico ha generado una serie de nuevas competencias; sin embargo, no se han asignado los recursos necesarios para hacerlas efectivas.

34 Para el año 2018, el Presupuesto General del Estado (PGE) estableció destinar un 1,2% de un presupuesto total (de Bs 214.650.000.000) al nivel departamental y un 4,1% al municipal. Cabe destacar que las universidades públicas recibirían casi el mismo porcentaje del PGE que las gobernaciones (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Ley del PGE).

35 Si bien el flujo de turistas en Tarija se incrementó el 2016 en un 26,4%, se concentra en determinadas épocas del año (diciembre, enero, febrero y agosto). Los restantes meses el movimiento declina (sobre todo, en mayo y junio). El 90% de los turistas que visitan Tarija provienen del mercado nacional (especialmente de Cochabamba, La Paz, Santa Cruz, Sucre y Potosí). El restante 10% corresponde a turistas extranjeros; de ese número, el 3% proviene de Europa y el restante 7% de Argentina (*El Periódico*, 30 de abril de 2017).

- El Programa Solidario Comunal (PROSOL) surgió para promover la productividad y la economía campesina (y para obtener réditos políticos). Actualmente, su naturaleza es puramente rentista y no genera un impacto real en los ámbitos a los que apuntó su creación.
- Existe una preocupación sobre la viabilidad del pacto fiscal y la distribución de los recursos de la coparticipación tributaria, habiéndose constituido el Consejo de Concertación, conformado por 17 organizaciones sociales y otras entidades, con el fin de profundizar el análisis y en lo posible desarrollar propuestas.

Empleo/informalidad

Problemas identificados:

- Las principales fuentes de empleo siguen siendo las públicas: gobernación, alcaldía, oficinas ministeriales y universidad,³⁶ lo que restringe mucho las posibilidades de encontrar trabajo e incrementa la informalidad.³⁷
- En relación a la demanda laboral especializada, existe un déficit en recursos humanos para desempeñarse en dichas áreas, lo que da lugar en muchos casos a la improvisación. Paradójicamente, existe un porcentaje significativo de profesionales cesantes, muchos de ellos jóvenes.³⁸
- En la ciudad de Tarija, los emprendimientos propios o microempresas (tiendas de barrio, restaurantes y otros) se han incrementado en 10%, según registros de la Alcaldía. Cada día, entre seis y siete personas ingresan al comercio informal. Según la dirigencia de los gremiales, durante el año 2016 crecieron entre un 10% y un 30%.³⁹
- La actividad agropecuaria es tradicionalmente importante en Tarija, pese a su vulnerabilidad ante el cambio climático y los desastres naturales. Al igual que en el resto del país, la producción agropecuaria tarijeña está sufriendo las consecuencias del cambio climático, así como de la falta de apoyo a la producción de alimentos y es perjudicada por la creciente importación de los mismos, factores que, además, ponen en riesgo la seguridad alimentaria del país.



36 Respecto al empleo, según datos del INE, la actividad económica predominante en Tarija son otros servicios (26%), comercio, transporte y almacenes (24%), agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura (24%); el sector hidrocarburos representa solo 0,85%. En cuanto a la categoría ocupacional, los trabajadores por cuenta propia constituyen el 42% del total y los obreros o empleados el 37% (INE, Resultados del Censo 2012).

37 Según el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), las cifras del empleo esconden la realidad de una alta informalidad (alrededor del 72%) durante 2017. El empleo informal está concentrado en empresas familiares, quedando los trabajadores que laboran en ellas con muy bajos ingresos y sin seguridad social.

38 En Tarija habitan 355.000 jóvenes, que representan el 40% de la población total. El 44% de esos jóvenes tiene un empleo; de ellos, el 70% no tiene un empleo estable, ya que trabaja en empresas informales o efectúa trabajos eventuales sin derechos laborales. Existen alrededor de 3.000 desocupados, cesantes y aspirantes que son profesionales. Al menos el 90% de los profesionales en Tarija carecen de empleo seguro. La mayor parte de ellos se dedican a actividades que no tienen que ver con su carrera. Por otro lado, la Federación Departamental de Profesionales de Tarija (FDPT) reportó que, de los 8.000 profesionales registrados en la ciudad de Tarija, un 60% está desempleado por falta de espacios laborales, politización de los cargos y la ausencia de proyectos y obras en las instituciones públicas (Saul Cardozo, *El País*, 20 de diciembre de 2017).

39 Las cifras proporcionadas por FUNDAEMPRESA respecto a las matrículas canceladas son las siguientes: año 2012: 184; 2013: 129; 2014: 128; 2015: 391; 2016: 463; y 2017: 401 (hasta junio). Fuente: http://www.fundempresa.org.bo/docs/content/junio_1065.pdf

Causas de los problemas identificados:

- Los ingresos tarijeños por concepto de IDH muestran que, desde la década de 1990, se produjeron transformaciones asociadas con las reformas estructurales de carácter nacional y la dinámica interna ocasionada por el leve crecimiento económico registrado durante el periodo 1992-2001 y los importantes ingresos provenientes de la renta del gas en la etapa posterior (2007-2014).
- La desaceleración de la economía es consecuencia del descenso de la renta de los hidrocarburos, que determina una reducción de la inversión pública.
- No se ha logrado formular una estrategia de desarrollo integral y sostenible. La matriz productiva de la región sigue siendo la explotación de recursos naturales, principalmente no renovables; lo cual genera fragilidad e inestabilidad económica al no existir otras alternativas.
- El *boom* económico que experimentó Tarija durante la última década no permitió sentar las bases de una transformación productiva que asegure estabilidad en los ingresos y las inversiones públicas en favor de su población. Este hecho tendió a acelerarse y complejizarse tras los descubrimientos de los recursos hidrocarburiíferos y las posibilidades de expansión del mercado de venta del gas.
- El desarrollo de la región descansa, fundamentalmente, en la capacidad del capital social. Sin embargo, actualmente se advierten muchos límites en su visión de desarrollo, tanto en la institucionalidad estatal regional como en la actitud reticente de la sociedad, habiéndose generado una notoria desconfianza al interior del tejido social tarijeño.
- Poseedora de la segunda reserva continental de gas, Bolivia optó íntegramente por la ruta del pragmatismo económico centrado en la explotación/exportación de ese recurso natural no renovable, reeditando la vieja lógica del modelo rentista que ha marcado la historia boliviana desde el período colonial. Los resultados son evidentes, siendo necesario establecer que el reto central de este periodo histórico es, de una vez por todas, pasar de una economía de base estrecha –anclada en la monoproducción y la exportación de recursos naturales no renovables– a una economía de base ancha,⁴⁰ que diversifique sectores y multiplique actores productivos y competitivos.
- Si el patrón de desarrollo no cambia, más allá de las variantes liberales, mixtas o nacionalistas, Bolivia seguirá siendo un país sin perspectiva de desarrollo humano, integral y sostenible. Siendo el patrón de desarrollo el contenido y la sustancia, y el modelo económico la forma y el cómo.⁴¹
- Según la Fundación Jubileo, los resultados del proceso de Pacto Fiscal (publicados en diciembre de 2017) no responden a las necesidades de financiamiento alternativo departamental ni plantean cambios estructurales, presentando las siguientes falencias:

■
40 Ensanchar es articular para crecer, construir puentes entre habilidades diversas y flexibilidades variadas. Implica una reforma profunda en la dotación de activos, así como multiplicar las condiciones favorables para que cada productor pueda explotar al máximo sus actuales capacidades desprovistas de confianza y lazos virtuosos.

41 Se identificaron cinco motivos para pasar de una economía de base estrecha a una de base ancha: i) bajo nivel de crecimiento económico, a pesar de un entorno macroeconómico estable, y un periodo de apertura económica favorable; ii) alta concentración en pocos productos exportables; dada la estrechez del mercado boliviano, su inserción en mercados externos es fundamental para su crecimiento; iii) baja productividad de los factores de producción; iv) desarticulación entre sectores transables (explotación de materia prima) y no transables (comercio y servicios); v) persistencia de la pobreza, la desigualdad y el estado de vulnerabilidad de quienes han salido de la extrema pobreza. Por otro lado, también es necesaria la interrelación entre la economía popular y la economía exportadora (PNUD, *La economía más allá del gas*, 2005).

- Propone un sistema tributario que no llega a la mayor parte de la economía y no asegura una progresividad (como define la CPE) respecto a tributar en proporción a la capacidad económica.
- Prevalece la casi total centralización en la recaudación de tributos, la marcada inequidad en la distribución de recursos entre las diferentes regiones y la insuficiencia de recursos para las autonomías departamentales.
- Se mantiene una alta dependencia de la renta extractiva, con el riesgo de la insostenibilidad de las finanzas públicas, además de una dispersión de los recursos del gas.

6. PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS (quinto campo de observación)

Se entiende por *servicios públicos* a las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por la CPE o una ley con el fin satisfacer en forma regular y continua cierta categoría de necesidades de interés general, ya sea en forma directa, mediante concesión o a través de cualquier otro medio legal, con sujeción a un régimen de derecho Público o Privado, según corresponda. La prestación de un servicio público no debe perseguir fines de lucro y debe cumplirse para cubrir necesidades de interés general y no particular.

Este campo toma en cuenta aspectos relacionados con la capacidad institucional para rendir cuentas en servicios de salud, educación, agua, saneamiento y riego, entre otros.

6.1. Servicios públicos

Problemas identificados:

- Se observa que, en Tarija, con comparación a otros departamentos, el porcentaje de acceso a los diferentes servicios públicos está por encima del promedio nacional. Sin embargo, para ampliar la cobertura no se ha priorizado el ámbito rural, los cordones urbanos de pobreza en la capital y en las ciudades intermedias ni los sectores vulnerables (mujeres, personas con discapacidad, adultos mayores).
- Asimismo, en los procesos de planificación de acceso a servicios no se ha tomado en cuenta una participación ciudadana amplia y directa; por consiguiente, no se logra satisfacer las necesidades básicas, situación que tiende a profundizar las brechas sociales.
- La cobertura de servicios como agua (93,7% de cobertura total: 97,2% urbana y 87% rural); saneamiento (76,6% de cobertura total: 84,6% urbana y 61,5% rural); salud (el acceso a algún nivel del servicio es del 60% en el área urbana, y de 45% en el área rural). Respecto a educación, la tasa de analfabetismo en el área rural alcanza al 15,5% en mujeres y al 6,3% en hombres; en el área urbana, este nivel llega a 5% en mujeres y al 1,4% en varones. La cobertura de energía eléctrica en el área urbana es del 97,1% y en el área rural del 84,4%. La tenencia de vivienda propia en el área urbana es del 56,7% y en el área rural del 84%.

Causas de los problemas identificados:

- Ausencia de planificación participativa para la provisión de servicios públicos; distanciamiento de las autoridades respecto a la población.
- La prestación de servicios de salud y educación se concentra en el área urbana, en desmedro de la rural.
- Ante la disminución de los ingresos departamentales y municipales, por concepto de IDH, la provisión de servicios públicos se ha visto afectada en su alcance y cobertura.
- La alta movilidad de los funcionarios públicos afecta a los procesos de institucionalización y, en consecuencia, la gestión pública se torna tanto insuficiente como ineficiente en la prestación de servicios.
- La injerencia político-partidaria en la administración pública distorsiona la labor institucional e determina que algunas autoridades y/o empleados actúen en función de intereses sectarios y prebendales, prestando generalmente un servicio deficiente a las y los usuarios.

7. ENTORNO PSICOSOCIAL Y CULTURAL (sexto campo de observación)

El campo de lo *psicosocial* se refiere a la conducta humana y su inserción en la sociedad. El accionar individual es analizado desde los aspectos sociales, puesto que se lleva a cabo en un entorno cultural en el que la interacción con las demás personas influye en la formación de la propia identidad. Recíprocamente, el sujeto interviene con su accionar en la construcción de su grupo social, formando parte de su cultura.

Este campo toma en cuenta aspectos relacionados con miedos, experiencias traumáticas, exclusión, discriminación, desconfianza, apatía y anomia social. También observa las características del empoderamiento de sectores diferenciados (jóvenes, adultos, indígenas, GLTB y otros), así como las percepciones sobre la interculturalidad.

7.1. Desánimo/desaliento

Problemas identificados:

- Se percibe, en diferentes sectores de la sociedad, un desaliento sobre las condiciones del presente que se proyecta hacia el futuro inmediato. Al respecto, uno de los entrevistados manifestó: “Tenemos una sociedad adormecida y conformista; esta situación influye en la baja participación en el desarrollo del departamento y en la formulación de propuestas, con limitaciones en sus capacidades de diálogo debido a la polarización”.
- Aunque existen movimientos ciudadanos, su capacidad de incidencia es mínima, prevaleciendo un estado de desasosiego.
- La clase política está fragmentada, tanto a nivel del partido oficial como de la oposición, situación que se expresa en problemas orgánicos internos.

- Persiste una polarización social y política sustentada en factores relacionales, que se refleja en una progresiva pérdida tanto de cohesión social como de referentes institucionales (incluida la Iglesia católica) o personales.
- Los índices de corrupción existentes en instituciones públicas y en la propia sociedad han generado falta de credibilidad, desconfianza y un “vacío ético”.
- La participación ciudadana no logra un efectivo control del entorno social, percibiéndose un debilitamiento de los vínculos sociales y la pérdida de fuerza de la sociedad para integrar y regular a los miembros que la componen.

7.2. Ausencia de proyecto común

Problemas identificados:

- Se construyen estereotipos o prejuicios entre los diferentes sectores de la sociedad que dificultan la posibilidad de formular propuestas aglutinadoras y una visión conjunta de futuro.
- Las autoridades (oficialismo/oposición), hasta el presente, demostraron que no tienen capacidad ni voluntad de diálogo para resolver las demandas y requerimientos de las y los ciudadanos. Los líderes de los partidos trabajan en lo político con actitudes sectarias, en desmedro de una interrelación participativa, constructiva y autocrítica.
- Sin embargo, en situaciones concretas, como el incendio de la cuesta de Sama (agosto de 2017), la sociedad tarijeña pareció recuperar el amor por su tierra, pues miles de voluntarios se sumaron a las tareas para apagar las llamas. Pese a las discrepancias, las y los tarijeños expresaron una actitud solidaria y constructiva en la que primó una actitud colaborativa para mitigar los efectos de la catástrofe.

7.3. Discriminación/interculturalidad

Problemas identificados:

- Se percibe una relación resquebrajada entre algunos sectores de las áreas urbanas y rurales, así como un escaso conocimiento sobre la realidad de los otros, alimentando los prejuicios que dificultan un nivel de comprensión y aceptación inclusiva.
- Algunas de las personas entrevistadas consideran que el crecimiento de la ciudad en los últimos años, a partir de las fuertes corrientes migratorias internas, producen cambios que la transforman y modifican su esencia. Existe una corriente que atribuye a la migración la “culpa de una diversidad de males que aquejan a la ciudad”.

Causas de los problemas identificados:

- Tarija se ha caracterizado por un relacionamiento “cordial” entre sus distintos niveles sociales, marcado por la agenda de las élites que ha definido las características del entorno social y cultural del departamento, así como los campos sociales de interacción. A decir del historiador Carlos Torri, “era casi como un paraíso gracias a

la generosidad del ambiente, pervivía con mucha fuerza una noción de calidad de vida basada en la intensa interacción social en un entorno natural, vinculada a un concepto distinto de desarrollo, más espiritual y humano, que en muchos casos era indiferente a los avances de la civilización occidental”.⁴²

- Sin embargo, a partir de diferentes hitos históricos, se han generado momentos de inflexión social y política que han cuestionado principalmente el poder establecido, en diferentes intensidades, logrando gradualmente provocar fisuras en la cohesión social de las élites, así como empoderar a sectores, campesinos y regionales para lograr espacios de poder y participación en la toma de decisiones en el ámbito departamental.
- Los principales factores que determinan la situación de división y desánimo en la que se encuentra la sociedad tarijeña se explican a partir de las diferentes percepciones pluriculturales y regionales, que hacen posible apreciar dos elementos de gran relevancia e interrelacionados: el primero referido a la existencia de una heterogeneidad de condiciones de vida, vinculada con la diversidad cultural y la desigualdad socioeconómica; el segundo concerniente a la estructura regional, que implica diferentes criterios respecto a la distribución de los recursos y beneficios de la explotación de gas.
- El estudio del PNUD sobre el Impuesto Directo a los Hidrocarburos resalta,⁴³ como un importante límite para el desarrollo humano de Tarija, la dificultad existente en reconocer la necesidad de construir una visión compartida y una práctica intercultural.
- Un estudio llevado adelante por la Fundación UNIR Bolivia entre 2008 y 2011 muestra que, en Tarija, el 50% de la población consideraba que existía una alta discriminación por ser pobre, indígena, tener discapacidad, ser mujer, haber elegido una opción sexual distinta y ser de la tercera edad, en ese orden.⁴⁴

8. MEDIO AMBIENTE (séptimo campo de observación)

El medio ambiente es un sistema conformado por elementos naturales y artificiales que están interrelacionados y son modificados por la acción humana. Se trata del entorno que condiciona la forma de vida de la sociedad e incluye valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y momento determinados.



Este campo toma en cuenta aspectos relacionados con la gestión del riesgo de desastres y resiliencia, políticas de cambio climático, conservación de recursos naturales y áreas protegidas, gestión de desechos líquidos, sólidos y otros, así como protección de áreas protegidas, agotamiento del capital ecológico y biofísico, entre otros.

42 Carlos Torri en: <http://www.elpaonline.com/index.php/2013-01-15-14-16-26/local/item/165664-se-fue-carlitos-torri-el-guardian-de-la-casa-de-la-cultura-de-Tarija>

43 PNUD, 2003. Informe de desarrollo humano en Tarija, pag 28.

44 En el estudio se observa que, en siete de los nueve departamentos, el 62% de las personas encuestadas cree que el factor principal de discriminación es la pobreza; en segundo lugar se ubica ser indígena, con un 47%. Otras causas de discriminación señaladas por los entrevistados son: tener una discapacidad (25%), ser de la tercera edad (21%), tener una opción sexual distinta (21%) y ser mujer con un 16%. Además, un 17% considera que todas las anteriores serían causas de discriminación.

8.1. Cambio climático

Problemas identificados:

- El cambio climático en el departamento se expresa en forma de prolongadas sequías que generan tanto incendios como inundaciones que afectan la producción agropecuaria, la salud y vida de las poblaciones locales.
- Tariquía, reserva nacional de flora y fauna, cuenta con una extensión de 2.469 Km² y ofrece una notable diversidad de recursos genéticos. Se encuentra en la región sureste es parte de los municipios de Padcaya, Entre Ríos, Caraparí y Tarija. El área corresponde mayormente a la subregión biogeográfica de bosque húmedo montañoso de yungas. En 2018, la empresa estatal YPF y la brasileña Petrobras firmaron dos contratos para la explotación hidrocarburífera y, durante el actual período, están desarrollando acciones que afectan severamente su conservación, como la deforestación de 20.000 hectáreas, hecho que fue rechazado por gran parte de la ciudadanía. Está claro que estas operaciones implican acciones que atentan contra los derechos humanos y los de los pueblos indígenas.
- La contaminación del río Pilcomayo, a causa de la explotación minera inadecuada, ha afectado severamente a la pesca en las comunidades Weenhayek (la cual es su medio de subsistencia), así como las condiciones de vida de la región.

Causas de los problemas identificados:

- Las políticas extractivistas están menoscabando seriamente el medio ambiente y los derechos de las personas.⁴⁵
- El investigador Jorge Campanini afirma que, en Bolivia desde fines del año 2014, se produjo un golpe de timón en la política de hidrocarburos, al emitir el Gobierno una serie de reglamentos que abren paso a una ofensiva petrolera hacia áreas protegidas y parques nacionales.
- Reiteradamente se incumple la consulta previa, libre e informada a las comunidades locales y, cuando se lo considera necesario, se impone autoritariamente el desplazamiento de algunas comunidades. También se llevan a cabo acciones relacionadas con la extrahección,⁴⁶ es decir, la apropiación de recursos naturales desde la imposición del poder y violando los derechos humanos y la naturaleza.
- En los sitios en donde se desarrollan actividades extractivas se flexibiliza el cumplimiento de las normas y se suscitan denuncias de violación a los derechos de los trabajadores (sindicalización, seguridad laboral, condiciones sanitarias, etcétera).
- Está claro que estos y otros casos implican acciones ilegales que ocurren en países que cuentan con coberturas legales para los derechos humanos. Sin embargo, aunque pueden pasar desapercibidas ciertas situaciones que aparentan mantener las formalidades legales, las consecuencias de dichas acciones son claramente ilegales.

■
45 Más de 600 comunidades de las cuencas alta y media del río Pilcomayo se encuentran afectadas por la contaminación minera (315 en Chuquisaca, 200 en Potosí y 150 en Tarija). Informe de la Oficina Técnica Nacional de los Ríos Pilcomayo y Bermejo (OTN).

46 Eduardo Gudynas, "Extracciones, extractivismos y extrahecciones. Un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales", publicación N.º 18 del Observatorio al Desarrollo (OD) del Centro Latinoamericano de Ecología Social (CLAES), 2013.

- No basta con decir, por ejemplo, que una de las consecuencias del extractivismo más intensivo es la violación de algunos derechos. Debe dejarse en claro que existe una íntima relación entre la apropiación de los recursos naturales y la vulneración de derechos de las personas y de la naturaleza o Madre Tierra.
- Las prácticas agropecuarias no suelen atender consideraciones ambientales (por ejemplo: reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, limitar el uso de agroquímicos, etcétera).
- La población tarijeña, al igual que la del resto del país, es poco sensible y responsable respecto a la preservación del medio ambiente, y se suscitan reacciones solamente cuando se presentan situaciones álgidas o críticas.

9. IDENTIFICACIÓN DE TENSIONAMIENTO Y CONFLICTO (octavo campo de observación)

Según Fisher,⁴⁷ el conflicto es una relación entre dos o más partes (individuos o grupos) que tienen –o consideran tener– objetivos incompatibles.

En el análisis de los anteriores siete campos de observación pudieron identificarse diversas fuentes de tensionamiento y conflictos –relacionadas con aspectos sociales, políticos, económicos y territoriales que se encuentran arraigados, latentes o manifiestos– que, generalmente, tienen su origen en patrones de conducta que implican relaciones inequitativas de poder, distribución económica injusta, vulneración de derechos humanos, incumplimiento de normativa u otras causas que provocan fraccionamiento entre sectores con posicionamientos e intereses contrapuestos.⁴⁸

9.1. Conflictos por hegemonía de poder

- Entre las causas, pueden distinguirse dos visiones de país (una oficialista y otra opositora) que sustentan un mismo patrón productivo.
- La implementación de autonomías en sus diferentes niveles (departamental, regional, local e indígena originario campesino) que polarizan al país (“Media Luna” frente a otros departamentos) podría dar lugar a la inestabilidad del poder y a la absorción de un nivel por otro.

A nivel macro:

- Disputa por la cooptación de espacios territoriales con poder político y, en lo posible, económico.
- Pugna por la distribución del IDH y de las regalías del gas.

■
47 Fisher et al., 2004, pág. 4.

48 Cooperación Suiza en Bolivia, *Guía de Gestión de proyectos sensible al contexto / conflicto*, 2018.

A nivel meso:

- División y confrontación latente entre la ciudad capital y las provincias, por diferencias culturales-étnicas, un excesivo centralismo ciudadano y la falta de predisposición al diálogo y la deliberación.
- Disputa por el control y la distribución de los recursos que, sumada a la pugna política, se ve acentuada por las divergencias y visiones contrapuestas (en principio, entre los oficialistas y la oposición, y actualmente, al interior de ambas corrientes), creando condiciones para transitar de un conflicto latente a un conflicto manifiesto.
- Los habitantes del Chaco, históricamente, se sintieron excluidos o insuficientemente valorados por el centralismo predominante en la administración departamental. En su momento, el Gobierno central tuvo en el Gran Chaco una suerte de enclave opositor a la Gobernación, promoviendo en algunos casos la creación de institucionalidad paralela.
- A nivel político territorial, existe una reconfiguración del poder que se traduce en un desplazamiento de élites locales y regionales no solo en términos de personas o de grupos de poder, sino también de visiones de desarrollo.
- A las élites políticas, sociales, culturales y empresariales urbanas les interesa concentrar el poder para lograr un mejor control político y económico en el despliegue de su visión de desarrollo.
- A las élites políticas y sociales de las provincias les motiva una mayor descentralización del gobierno departamental para controlar el poder regional y los recursos de sus regiones.
- A los campesinos e indígenas excluidos históricamente les importa lograr mayor poder en el ámbito local, manejar los recursos y alcanzar un adecuado nivel de participación y decisión.

9.2. Conflictos por gestión institucional

- La agenda institucional está determinada por la conflictividad, priorizándose las demandas que más conflictos generan o pueden generar.
- Conflictividad latente acumulada, con tendencia a la crisis, en los ámbitos de prestación de servicios públicos y desarrollo productivo, lo cual genera susceptibilidad y falta de confianza de la sociedad civil en la gestión pública e incluso en el desempeño de la empresa privada.
- Conflictos recurrentes que históricamente se han producido a nivel local y que podrían estar interrelacionados con la ausencia de una efectiva rendición de cuentas:
 - por la gestión del suelo urbano y la problemática de la vivienda;
 - por límites intermunicipales;
 - por la gestión de residuos sólidos;
 - por la salud pública;
 - por seguridad ciudadana;

- por comercio informal y transporte público;
- por interrupciones en la toma de decisiones debido a cuestionamientos a autoridades locales.

9.3. Conflictos culturales identitarios

- Resquebrajamiento social y político entre los diferentes sectores de la población urbana.
- Polarización entre entidades territoriales (departamental, regional, municipal e indígena).
- Al igual que en otras regiones del país, en Tarija los pueblos indígenas se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad debido a políticas extractivistas y la aprobación de normas que amenazan la conservación de sus territorios, como la Ley N.º 3058 de Hidrocarburos de 17 de mayo de 2005 y la Ley N.º 535 de Minería de 28 de mayo de 2014.
- Se originan situaciones de tensión a partir tanto de reivindicaciones orientadas al reconocimiento de los derechos originarios de los pueblos indígenas como de las visiones afines a sus identidades regionales, ligadas con las demandas autonómicas y su respectivo proceso de implementación.

Para finalizar con el análisis de este campo de observación, consideramos conveniente incluir información complementaria sobre la conflictividad en este departamento tomando como base el estudio “Hilando el conflicto, treinta meses de conflictividad social en Bolivia 2017-2019”, que es fruto del trabajo realizado por el Programa de Investigación en Conflictividad Social y Comunicación Democrática de la Fundación UNIR Bolivia.⁴⁹

En ese marco se efectuó un seguimiento y análisis pormenorizado de los conflictos sociales vinculados con siete áreas clave: derechos básicos (entendidos de manera acotada), empleo y temas laborales, recursos y producción agropecuaria, gestión pública, medio ambiente, calidad de bienes y servicios y seguridad ciudadana. “Hilando el conflicto” presenta información cualitativa y cuantitativa sobre la problemática propia de cada una de esas áreas y sobre los conflictos que se han generado, identificando a los actores protagónicos (entre demandantes y demandados), la dinámica de las controversias, la radicalidad de los casos y su alcance, las respuestas que han recibido y sus resultados, considerando el trasfondo general de la conflictividad social boliviana.

Respecto al departamento de Tarija presentamos el grado de conflictividad a partir de este estudio (anexo en el listado de conflictos sociales en Bolivia enero de 2017 - junio de 2019) en los ámbitos señalados anteriormente.

■
49 Fundación UNIR Bolivia, “Hilando el conflicto, treinta meses de conflictividad social en Bolivia 2017-2019”, autores: María Soledad Quiroga, Huáscar Pacheco y Pablo Ríos; Bolivia, marzo de 2020.

Tipo de conflicto	Porcentaje Conflictos
Medidas económicas/situación económica	19,89
Laboral/salarial	18,18
Gestión administrativa	17,05
Leyes/medidas legales	13,64
Prestación de servicios públicos	11,36
Recursos naturales y medio ambiente	6,82
Incumplimiento de convenios	3,98
Gestión del espacio urbano	3,41
Derechos humanos	1,70
Ideológico-político	1,70
Seguridad ciudadana	1,70
Cuestionamiento y/o reconocimiento de autoridad	0,57
TOTAL	100

Como se puede observar los conflictos relacionados con factores del contexto socioeconómico y de gestión pública local son los mayoritarios en un 55,12% (como son las medidas económicas/situación económica, temas laboral/salarial, y de gestión administrativa).

En cuanto a los actores demandados, en el primer lugar (con el 15,25%) están diversas organizaciones y grupos de la sociedad civil que tienen demandas muy puntuales y circunstanciales (como colectivos ciudadanos, agrupaciones ambientalistas o familiares de feminicidios) que no son actores que tienen una presencia histórica en la conflictividad social boliviana, y en este caso la tarijeña. En los siguientes lugares las demandas de los actores tienen que ver con temas de mejora en áreas salud, vecinal / comunal y de educación. Llama la atención que el 9,32% de los conflictos (en un quinto lugar) tenga que ver con demandas cívicas, que concentran peticiones de carácter político, social y/o cultural.

Sector demandante	Porcentaje Conflictos
Otras organizaciones y grupos de la sociedad civil	15,25
Salud	13,84
Vecinal/comunal	12,15
Educación	10,45
Cívico	9,32
Agropecuario/campesino	8,47
Transporte	7,63
Gremial	5,93
Personas individuales	4,52
Centrales obreras	2,54
Indígena	2,26
Ejecutivo municipal	1,98

Sector demandante	Porcentaje Conflictos
Otro	1,69
Ejecutivo departamental	1,13
Fabril	0,85
Gobierno central	0,56
Legislativo departamental	0,28
Legislativo nacional	0,28
Minero	0,28
Servicios privados	0,28
Empresarial	0,28
TOTAL	100,00

En cuanto a los actores demandados son en primer lugar el gobierno central ocupa el primer lugar, le siguen el ejecutivo departamental y luego el ejecutivo municipal. Cabe aclarar, de acuerdo con el estudio mencionado, la tendencia nivel nacional respecto a los actores demandados se concentra en los gobiernos subnacionales, dejando al ejecutivo central en un tercer lugar.

Sector demandado	Porcentaje Conflictos
Gobierno central	26,99
Ejecutivo departamental	23,93
Ejecutivo municipal	22,09
Otro	6,13
Hidrocarburos	3,68
Legislativo nacional	3,68
Agropecuario/campesino	2,45
Salud	1,84
Educación	1,23
Grandes organizaciones empresariales	1,23
Legislativo departamental	1,23
Servicios privados	1,23
Organizaciones políticas	0,61
Órgano judicial	0,61
Otras organizaciones y grupos de la sociedad civil	0,61
Personas individuales	0,61
Policía	0,61
Transporte	0,61
Empresarial	0,61
TOTAL	100



DIÁLOGOS EN TARIJA Y LA COMPLEJIDAD DEL PROBLEMA COMO UN DESAFÍO

Los problemas sociales, culturales, políticos y económicos que involucran a diversos sectores de la población exigen soluciones que incluyan no solamente los aspectos episódicos, sino fundamentalmente el epicentro del problema/conflicto, es decir, los aspectos relacionales, estructurales, culturales e históricos. De esta forma, los diferentes sectores podrán comenzar a visualizar y comprender los múltiples factores que influyen en las situaciones problemáticas y acordar cuáles son los cambios que tendrán un mayor impacto en ellas.

El hecho es que el diálogo no solo está sometido a la presión de nuestras creencias, sino también a todo lo que se encuentra detrás de ellas. Por consiguiente, es importante considerar las múltiples diferencias que pueden existir entre los participantes en la perspectiva de llevar a cabo procesos que puedan acercar a los “diferentes” y comprender la complejidad del problema y sus respectivos desafíos.

Para enfrentar estos desafíos, son necesarios procesos participativos e inclusivos que reúnan diversos grupos de personas con diferentes experiencias, intereses, culturas y miradas hacia el mundo. Los diferentes sectores de la sociedad civil son conscientes de que hacen falta enfoques verdaderamente diferentes, novedosos y propositivos que impliquen innovación de la práctica y un mensaje de ética política.

En esta perspectiva, las sociedades tienen mayor apertura a recurrir al diálogo como medio alternativo de resolución de conflictos, y en esa medida se requiere de iniciativa y del empuje ciudadano, generalmente de los niveles intermedios, con el propósito de llegar tanto a los niveles de base como de decisión y lograr comprometerlos en los respectivos procesos de aprendizajes dialógicos.

Los diferentes cambios sociales y enfoques para gobernar exigen la capacidad de encuadrar opciones alternativas y, en última instancia, de tomar decisiones –que a menudo requieren concesiones mutuas y significativas– a partir de una deliberación amplia y participativa de los problemas y posibles soluciones, lo que implica sopesar cuidadosamente las opciones contrapuestas y optar por políticas que favorezcan el desarrollo humano y sostenible, y que entre sus prioridades protejan tanto el medio ambiente como los recursos naturales.

Cuando los problemas estancados y de larga data (como la inequidad o la exclusión) alcanzan un estado de crisis surge la necesidad ineludible de encontrar respuestas inmediatas y sostenibles. Ante esas presiones urgentes, se hace necesario esbozar soluciones con una perspectiva de largo plazo que comprometa a los sectores afectados y a toda la gente que tenga interés en los resultados, afrontando tanto los problemas subyacentes como la crisis en cuestión, y que todo esto motive a la ciudadanía y fortalezca y expanda la “levadura crítica” para remozar el aprendizaje dialógico y el enfoque de transformación constructiva de conflictos en el marco de una Cultura de Paz.

Las relaciones humanas sustentadas por la paz es una construcción social cuya comprensión ha ido adquiriendo mayor consistencia en el tiempo. Las experiencias de paz establecen que no es una propuesta utópica, sino un proceso de largo aliento, que debe partir del conocimiento y de una correcta interpretación histórica del fenómeno de la violencia, así

como de las contrapropuestas de paz y de la definición de líneas estratégicas que permitan realizar un trabajo sistemático, continuo y conjunto para acercarnos a esta meta.

La paz no es sinónimo de homogeneidad ni de desconocimiento de la diversidad cultural; por el contrario es una cultura de convivencia, de respeto por el disenso y la diferencia, de negociación, de concertación y de diálogo. Se alimenta de diferentes, tradiciones, culturas, lenguajes, religiones y perspectivas políticas para dar forma a un mundo con entendimiento, solidaridad y proyección intercultural.

Con esa perspectiva los procesos de Diálogo Ciudadano y de Visiones Compartidas están orientados a contribuir a los métodos de democratización, desarrollando capacidades que coadyuven: a resolver conflictos en forma pacífica, lograr la cooperación trascendiendo líneas políticas partidarias, desarrollar una agenda incluyente para la acción, y fortalecer la capacidad de participación ciudadana.

1. DIÁLOGOS CIUDADANOS⁵⁰

1.1. Definición y características

Los diálogos ciudadanos son procesos orientados a la transformación personal e interpersonal, en la perspectiva de una transformación sistémica o estructural. Pretenden incidir en los patrones de conducta de relación interpersonal, así como en sus dimensiones cognitivas, emocionales y conductuales, orientándolas al desarrollo de una cultura de diálogo constructivo, basado en el reconocimiento de la dignidad humana y del bien común.

Estos espacios de interacción se diseñan de manera que los participantes practiquen el diálogo examinando la dinámica de las relaciones, el manejo coordinado de significados, la definición de intereses comunes y de diferencias, descubriendo al otro diferente como un ser humano que debe ser respetado en su dignidad.

Se conciben como espacios de reflexión que ofrecen a quienes participan la oportunidad de escuchar y de ser escuchados, de modo que los que hablan puedan ser oídos, hablar y dejar que les hablen de manera respetuosa, desarrollando y profundizando el entendimiento mutuo, conociendo la perspectiva de los otros y reflexionando sobre los propios puntos de vista. En otras palabras, se trata de compartir significados y establecer horizontes comunes.

Se desenvuelven como métodos de intervención social cuyos objetivos se centran en el desarrollo de condiciones óptimas de interacción social, para promover la consolidación de capital social y tejidos sociales, con una visión constructiva orientada por el bien común. Por tanto, los resultados se plantean a mediano y largo plazo, en un proceso de incidencia y de resonancia social a partir del desarrollo de plataformas de levadura crítica.⁵¹



50 Este apartado se basa en el informe final de la consultoría “Diálogos Ciudadanos y Visiones Compartidas, departamento de Tarija” presentado por la especialista Carla Valcarce, así como en las consideraciones teóricas contenidas en los “Cuadernos de Diálogos Ciudadanos y Visiones compartidas” elaborados por la Fundación UNIR Bolivia (2016).

51 Jean Paul Lederach, *La imaginación moral*, Bogotá: Ed. Norma, 2008. El concepto de masa crítica, según Lederach, debería identificarse más bien con la “levadura crítica” que no se manifiesta en grandes cantidades para que se aprecie su efecto expansivo. En palabras del autor: “Cuándo fracasa el cambio social, hay que mirar en primer lugar ¿quiénes estaban implicados y qué vacíos existen en las conexiones entre los diferentes grupos de personas? ¿Quiénes, aunque no piensen igual ni estén situados en el mismo lugar en este contexto conflictivo, tendrían la capacidad, si se los mezclara y pusiera juntos, para hacer que otras cosas experimenten un crecimiento exponencial, más allá de su número?”.

Estos procesos de diálogos buscan propiciar el encuentro y la reflexión entre ciudadanas y ciudadanos, y promover una mirada común sobre temas trascendentales del contexto de Tarija (como la diversificación productiva del departamento), sustentándose en los principios de participación, horizontalidad, inclusión, apertura, confianza, reconocimiento y aprendizaje, con la participación de colectivos de mujeres y de jóvenes para, fundamentalmente, revalorar el diálogo buscando el reconocimiento, el relacionamiento y el encuentro consigo mismo y con otros, propiciando espacios donde los diferentes se reconozcan y convivan, respetando sus diferencias.

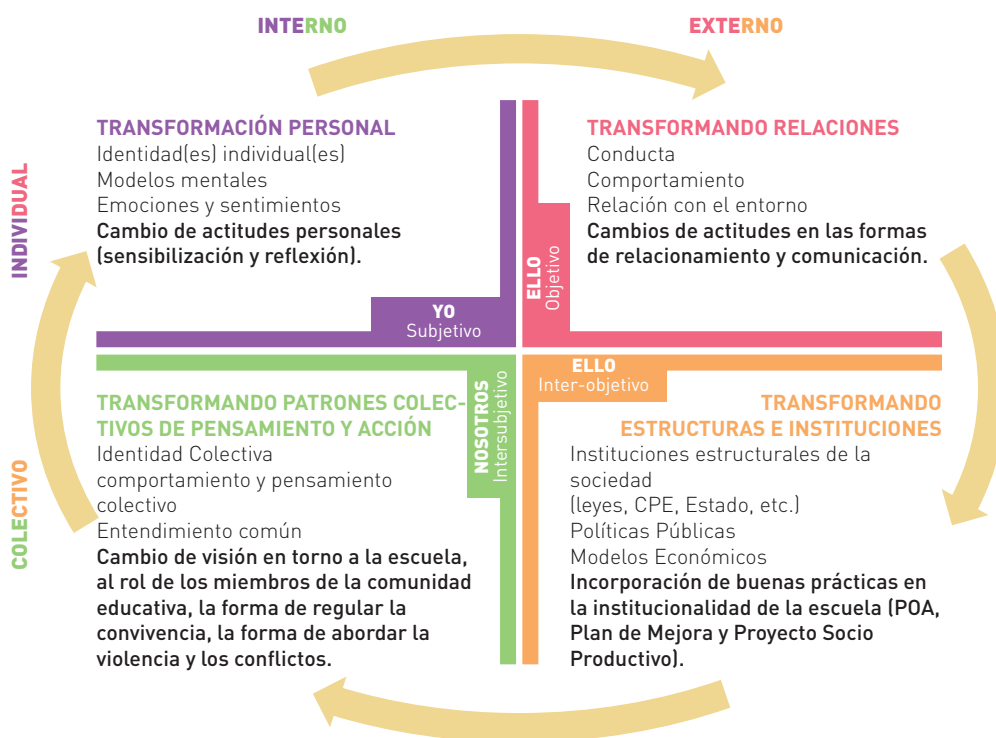
Se busca que las y los participantes, sobre la base de los insumos recibidos, sus conocimientos y su experiencia, puedan generar lineamientos para una propuesta sobre alternativas productivas, en el marco de un horizonte compartido.

1.2. Diálogo como enfoque

El diálogo como enfoque se basa en la premisa de que, para lograr cambios en la sociedad, hay que lograr primero cambios en las personas. Ello implica un proceso ascendente, de lo personal a lo interpersonal y a lo sistémico.

El diálogo como enfoque plantea un tipo de transformación personal que parte de poner en tela de juicio los modelos mentales y los paradigmas que comúnmente usamos para relacionarnos. A nivel interpersonal, la propuesta apunta al desarrollo de plataformas de cambio paradigmático para contribuir al desarrollo de un efecto expansivo del cambio social.

Este enfoque se basa principalmente en las cuatro dimensiones de transformación de la Teoría del Cambio: *a)* personal, *b)* de relaciones, *c)* de patrones colectivos de pensamiento y de acción, *d)* de estructuras y de relaciones.



1.3. Diálogo como proceso

El diálogo como modelo de intervención social se constituye en un proceso, por lo que no se trata de una acción o de acciones aisladas, sino más bien de acciones que, partiendo de un propósito y de unos supuestos, aplican metodologías y técnicas de encuentro.

Las experiencias de diálogo como proceso se han desarrollado, generalmente, en respuesta a la necesidad de establecer espacios de encuentro en contextos en los que se pretende prevenir conflictos, atender conflictos o reanudar relaciones en etapas de post-conflicto. Estos procesos parten de iniciativas que pretenden replantear los modelos de análisis, interpretación y acción sobre los problemas sociales, políticos o económicos en la sociedad actual, centrando sus esfuerzos en el desarrollo de marcos conceptuales, metodológicos y técnicas que permitan conformar una propuesta de generación, desarrollo y consolidación de la levadura crítica del cambio social.

1.4. Desarrollo de los diálogos ciudadanos

Los diálogos ciudadanos son espacios de interacción diseñados para que las personas involucradas se apropien del proceso. La apropiación está estrechamente vinculada con el entendimiento, la participación, la identificación y la generación de confianza entre los participantes, para que así puedan considerar el espacio como un círculo de confianza en donde se construye y fortalece el proceso, propiciando un espacio de encuentro y de reconocimiento con uno mismo y con el otro, permitiendo a los participantes reconocer y respetar la gran diversidad que los rodea y, a partir de ello, ser capaces de identificar lo que los une y divide.

1.4.1. Proceso de internalización y revalorización del diálogo a nivel personal

En los cinco eventos, cada uno de dos días de duración, se generaron encuentros entre los participantes a nivel más humano y personal, sustentados por una relación horizontal que les permitió despojarse de todos aquellos obstáculos que se presentan en la interacción con los otros (como los miedos, prejuicios, creencias, modelos mentales y paradigmas), lo que les dio la posibilidad tanto de reconocer y valorar la gran diversidad presente como de generar condiciones para construir una mirada compartida, respetando las diferencias.

Los participantes resaltaron la posibilidad de compartir el espacio con personas tan diversas a ellos, (catedráticos, estudiantes, representantes organizaciones sociales a nivel rural y urbano, empresarios privados, jubilados, servidores públicos y consultores), destacando que ese hecho hacía más interesante el espacio, puesto que no solo implicaba conocer nuevas personas, sino también conocer sus miradas y otras perspectivas, favorables para ampliar su propio horizonte.

En definitiva, el diseño metodológico estuvo dirigido a propiciar un reconocimiento de uno mismo y del otro, y a efectuar una aproximación a la realidad tarijeña, en la perspectiva de que, una vez que los participantes reconozcan y respeten la diversidad existente, puedan avanzar, mediante la complementariedad, hacia la construcción de una visión compartida.

1.4.2. **Proyectando la identidad colectiva desde mi identidad**

Los participantes reflexionaron sobre su identidad para luego proyectar una identidad colectiva. La idea central de este momento es brindar a los participantes un espacio de reflexión individual sobre sus vidas y las situaciones, hechos, circunstancias, personas o lugares que influyeron –o influyen– para definir quiénes son y, posteriormente, un espacio de reflexión colectiva que permitiera identificar aquello que los une, los marca o incide para definir quiénes son como grupo.

El planteamiento, reafirma la idea de que el diálogo ayuda a reflexionar sobre las maneras que tienen las personas de entenderse y entender al otro y sobre las maneras que tienen de relacionarse con el otro, a partir de la aceptación y el respeto a la diferencia.

En ese marco, a través del proceso, se propuso brindar a quienes participaron la posibilidad de contar con un espacio para reflexionar sobre las creencias, modelos mentales y paradigmas que detentan en torno a su identidad y a todo aquello que les permita proyectar un pensamiento colectivo.

1.4.3. **Analizando el contexto de Tarija**

Los procesos de diálogo, en el contexto/conflicto del departamento de Tarija, se desplegaron de manera muy oportuna en un momento de polarización, finalización de la era del gas (la drástica reducción de los ingresos del departamento por la renta petrolera) y, en especial, el agotamiento de las ideas y paradigmas que sustentaron el desarrollo departamental estos primeros 19 años del siglo XXI, que obligan a replantear el enfoque, las políticas y los roles de las instituciones públicas, del sector privado y de la sociedad civil en la construcción de bienestar colectivo departamental.

Por este motivo, durante estos espacios de reencuentro de los tarijeños, se propiciaron de manera particular dos espacios de información sobre el tema “Desarrollo productivo, en el marco de la diversificación productiva”, como uno de los ejes articuladores más relevantes de sus demandas y nuevos horizontes de desarrollo, no únicamente desde lo económico, sino como parte de un proceso multidimensional bajo una lógica sostenible. En este marco, las y los participantes en estos eventos, sobre la base de los insumos recibidos, sus conocimientos y su experiencia, generaron lineamientos para una propuesta sobre alternativas productivas, en el marco de un horizonte compartido.

Una condición fundamental en la transformación de conflictos es actuar sobre la base de una mirada analítica e integral del mismo; no se puede actuar sobre supuestos. Con la finalidad de tener un panorama claro del conflicto, el enfoque de transformación propone mirar más allá de lo visible (los episodios), lo que implica indagar sobre los patrones de relacionamiento y la historia (el epicentro). Es a partir de esta mirada en profundidad que es posible proponer alternativas de cambio que constituyan respuestas oportunas y adecuadas a esa realidad.

Este planteamiento transformativo tiene tres componentes, cada uno representa un nivel de exploración para atender el conflicto: *a)* la situación presente, *b)* el futuro deseado y *c)* el desarrollo de acciones que conecten ambos, generando cambios positivos.

Los participantes compartieron sus miradas sobre el contexto que vive Tarija y, a partir de ese análisis, visualizaron en conjunto los desafíos que esa realidad les planteaba en

lo referido a las relaciones entre los actores relevantes del contexto y cómo esas relaciones inciden en la construcción del horizonte compartido de futuro, destacándose las siguientes reflexiones:

- El tipo de relación de un actor con otro depende, sobre todo, de la línea política que compartan.
- Muchas de las relaciones existentes son funcionales.
- Existe un distanciamiento entre los actores públicos y privados.
- No se identifican puntos de encuentro entre los diferentes actores que les permitan establecer o mejorar sus relaciones.
- La relación estrecha depende de la militancia política, al igual que la alianza.
- En lo privado, existe relaciones estrechas o de alianza solo en función a temas de interés común.

1.4.4. Conectores y divisores

Son elementos y/o capacidades que se encuentran en todos los contextos y sociedades; por ejemplo: sistemas e instituciones, actitudes y acciones, valores e intereses compartidos, experiencias comunes, símbolos y celebraciones. Son, asimismo, capacidades para la paz que se desarrollan o existen entre grupos, comunidades o poblaciones.

A partir de estas premisas los participantes procedieron, conjuntamente, a identificar conectores y divisores en el contexto –es decir, aquellos temas que podrían unirlos o distanciarlos– en la perspectiva de concentrarse y aunar esfuerzos en torno a lo que los une y superar aquello que los separa.

Entre los temas que *los unen*, mencionaron:

- La promoción y defensa de los derechos de las mujeres y los jóvenes.
- La lucha contra la violencia y toda forma de discriminación.
- La defensa del medio ambiente.
- La cultura (tradiciones y costumbres).
- El rechazo a los actores políticos sin ética ni compromiso con Tarija.
- El rechazo de todo acto de corrupción.
- La crisis económica y la búsqueda de alternativas para superarla (diversificación productiva).
- Las autonomías.
- El sentimiento de identificación con Tarija y Bolivia.

Es importante resaltar que este hecho no es una mera coincidencia; más bien, refleja la coherencia del sentir de los participantes en cuanto a su percepción sobre aquello que les permite definirse hoy y sobre aquello que les permitirá proyectarse hacia adelante.



En cuanto a los temas que los dividen, los mencionados de manera recurrente en los cinco espacios de diálogo fueron los siguientes:

- *La política partidaria.* La fragmentación del tejido social en Tarija se debe, sobre todo, a las posiciones cerradas y rígidas de los partidos políticos y de sus militantes, puesto que tienen la idea de que quienes no piensan igual a ellos, o no comparten su ideología, son “el enemigo” y, por tanto, hay que excluirlo, marginarlo o eliminarlo del espectro político.
- *Sentimiento de pertenencia o identificación con las sub regiones del departamento* Se señaló con mucha claridad que, cuando este sentimiento se aparta de los principios de unidad e inclusión, se convierte en un elemento de desconexión. En el caso de Tarija, se subrayó la importancia de que se tomen en cuenta las necesidades y aspiraciones sub regionales, para que se fortalezca una gestión administrativa territorial inclusiva y sin ningún tipo de exclusión sociocultural y/o étnica.
- *La distribución de las regalías.* Este fue y es un tema hábilmente manejado por algunas autoridades y líderes políticos para dividir al departamento. Los participantes aclararon que, en su momento, todos pensaron que con los ingresos del IDH se atenderían muchas de las demandas planteadas, sobre todo de aquellos municipios más excluidos, y que los beneficios se extenderían a todo el departamento. Como no ocurrió así, en la población se generaron sentimientos de descontento, desconfianza y frustración que han contribuido a un mayor distanciamiento.
- *El incumplimiento de las normas (leyes/CPE).* Los participantes señalaron experiencias difíciles por las que atravesaron algunos de sus familiares, personas conocidas o incluso ellos mismos cuando acudieron al Órgano Judicial y a otras instancias de administración de justicia (laboral, administrativa, civil o penal), evidenciando el incumplimiento de las normas legales, lo cual implicó la vulneración de sus derechos. Por ende, reclamar el respeto de las leyes ocasiona mayores problemas, represalias, confrontaciones y división.
- *La falta de atención a las demandas.* Esto se relaciona con la gestión pública, donde existe ausencia de eficiencia, transparencia y conocimiento sobre la administración de la cosa pública. A ello se suma la incapacidad de las autoridades de escuchar, generando que la población, cansada de no ser atendida en sus demandas, opte por asumir medidas de presión que originan violencia y división.
- *La falta de espacios, instancias o puntos de encuentro.* Otro tema recurrente fue el hecho que existe un distanciamiento muy grande entre la autoridad y el ciudadano (entre lo público y lo privado), originado principalmente por la falta de espacios o puntos de encuentro que les permitan dialogar e identificar aspectos que los unan y les permitan avanzar.
- *La autonomía.* Fue identificada como una temática que une y divide. En la reflexión, los participantes aclararon que en algún momento en Tarija todos se unieron para apoyar el avance del proceso autonómico, pero, cuando empezaron a surgir algunos planteamientos radicales de separación y/o independencia, este afán se convirtió en un elemento de distanciamiento y confrontación. Esta situación de crisis se ha tornado mucho más compleja y conflictiva debido a la proximidad de los procesos electorales nacional y subnacionales, en los que se agudizan posicionamientos intransigentes.

1.5. Participantes en los diálogos ciudadanos

La Fundación UNIR Bolivia e IDEA Internacional acordaron que los participantes en los procesos de diálogos ciudadanos y visiones compartidas deben ser personas reconocidas y representativas: personas consideradas “referentes”, con “proyección de liderazgo” y “con autoridad” (moral/ética/experiencia/conocimiento) dentro de sus sectores, ámbitos o regiones. Por este motivo, la elección y la elaboración de listas para cada evento (que, en promedio, contó con la participación de 30 personas) fue un trabajo arduo.

Los candidatos fueron sugeridos por organizaciones no gubernamentales, representantes de organizaciones sociales, sindicales, cívicas, de sectores públicos y privados y el grupo de facilitadores conformado para este proceso. La premisa fue que los participantes fueran actores clave ubicados en la parte media de la pirámide propuesta por Ledrarch, y líderes destacados, de mando medio, con capacidad de incidencia tanto hacia el nivel de arriba (máximos líderes) como hacia el nivel de abajo (comunidad de base).

Se priorizó la participación de mujeres y jóvenes, por dos razones centrales: por constituir colectivos emergentes, representativos y con una gran capacidad de incidencia, y por ser grupos priorizados en el trabajo de IDEA Internacional.

En el primer momento se desarrollaron cinco diálogos ciudadanos. Antes de realizarlos, se convocó a 225 personas para, mediante entrevistas, informarles sobre los objetivos y alcances de los eventos. Finalmente, se logró la participación de 130 personas, resultando un promedio de 26 participantes por evento, procedentes de sectores de la sociedad civil de las áreas urbana y rural, jóvenes, mujeres y representantes de instituciones tanto públicas como privadas.

El siguiente cuadro refleja el total de participantes (130) y la intervención de diferentes sectores de la sociedad tarijeña: jóvenes líderes (20), representantes de algunas empresas privadas (pequeñas y medianas) y personas interesadas en el tema (17), servidores públicos de la Gobernación, profesores de establecimiento fiscales, catedráticos de universidades públicas (23) y delegados de organizaciones de la sociedad civil (70) de las áreas rural y urbana del departamento relacionados con organizaciones no gubernamentales.

SEXO		TOTAL ASISTENTES	GRUPO		SECTOR	
Varones	Mujeres		Jóvenes	Privado*	Público**	Organizaciones de la Sociedad civil
61	69	130	20	17	23	70

Elaboración propia. Sistematización de las listas de los participantes en cinco eventos de procesos de diálogos ciudadanos.

*Representantes de empresas privadas medianas y pequeñas y personas que asistieron a título personal.

**Servidores públicos, docentes de universidades públicas, profesores de unidades educativas fiscales.

1.6. Conclusiones principales - diálogos ciudadanos

Es posible construir espacios de diálogo partiendo de un propósito y de unos supuestos que aplican metodologías y técnicas de encuentro, demostrando su eficacia en la riqueza de los contenidos que permiten un intercambio amplio de puntos de vista tanto diferenciados como también coincidentes, logrando alcanzar consensos preliminares que habría que continuar trabajando.

Entre algunos aspectos que resaltaron en esta reflexión individual y colectiva, y fueron coincidentes en los cinco espacios de diálogo ciudadano, figuran los siguientes:

- *La fuerte identificación de la mayor parte de los participantes con miembros de su familia que inciden o dejan huellas en sus vidas, ya sea con una palabra o una acción. La familia es la que aporta, con enseñanzas, a la definición de quiénes son.*
- *La identificación con el lugar. Al respecto, es importante mencionar que quedó claro que ese sentimiento de apego y orgullo por el lugar que se habita no se confunde con un regionalismo radical y extremo que excluye y divide; por el contrario, es un sentimiento que hace prevalecer la unidad como departamento y como país. Este sentimiento de identificación con el lugar, en particular con la tierra, fue planteado con mucha fuerza por las personas que venían de comunidades o de pueblos indígenas. Para ellos, la tierra es vida, por lo que no conciben su propia identidad sin ella.*
- *Las costumbres y tradiciones. Los participantes se identifican y conectan con ambas. Se expresó con fuerza la idea de que, en Tarija, todos sin distinción, asumen sus costumbres y tradiciones como una parte fundamental de su identidad.*
- *La identificación con el rechazo y repudio a todo tipo de violencia contra la mujer. Se compartieron muchas experiencias, algunas tristes y otras alentadoras, que dejaron en claro que esta problemática puede afectar a cualquier persona o familia, sin distinción alguna, y que la lucha contra este tipo de violencia permite tanto fortalecer el trabajo coordinado como profundizar la seguridad ciudadana.*
- *La crisis económica y las alternativas productivas para afrontarla. Se coincidió en la necesidad de encontrar salidas favorables para todos, reflejando ese sentimiento de cooperación y solidaridad guiado fundamentalmente por la idea del bien común.*
- *La defensa del medio ambiente. Se subrayó que el cuidado del medio ambiente unía a los participantes por dos razones centrales: a) el daño que se provoca afecta a todos sin distinción; b) su protección y sostenibilidad a futuro implican obligaciones ineludibles para todos.*
- *Posicionamiento crítico respecto a la clase política. Se manifestaron posiciones muy críticas, mencionando actos de corrupción y el hecho de que esta clase no cumple con su rol de proponer políticas favorables al departamento, y se manifestó la reticencia a participar en eventos organizados por partidos políticos o algunas agrupaciones ciudadanas.*
- *Los avances del proceso autonómico frente al centralismo. Este fue también un tema de conexión. La mayor parte de los participantes valoraron los esfuerzos realizados desde distintas instancias para consolidar la autonomía del departamento, pero manifestaron también que están conscientes de que falta mucho camino por recorrer, y subrayaron que un tema pendiente es el análisis del pacto fiscal.*
- *La necesidad imperiosa de revalorar la práctica del diálogo como un medio que posibilita el encuentro, permite acercar miradas diferentes y transforma los conflictos.*
- *La importancia de entender que la transformación del conflicto exige conocer en profundidad el contexto, la historia y los patrones de relacionamiento de los actores involucrados para definir acciones conjuntas, dirigidas a producir cambios sostenibles en el tiempo.*

- La prioridad de identificar temas que unen, a fin de concentrar esfuerzos para proyectar un horizonte de futuro compartido, guiado por el bien común.
- Uno de los temas identificados como preocupación común fue *la crisis económica y la búsqueda de alternativas para superarla*. Frente a esta situación, surge el desafío de generar propuestas que aporten a la construcción de una nueva visión de desarrollo, que promueva la diversificación productiva.

2. DIÁLOGOS DE VISIONES COMPARTIDAS

2.1. Definición y alcances

El proceso de diálogo de visiones compartidas está orientado a contribuir a un acercamiento de las visiones y percepciones diferentes en el marco del bien común, estimulando y potenciando las capacidades dialógicas de actores sociales o estratégicos que puedan incidir a mediano y largo plazo en el desarrollo de una visión complementaria y solidaria.⁵²

Los objetivos de esta modalidad se centran en la revaloración de las iniciativas de encuentro o acercamiento, donde el diálogo es asumido como parte intrínseca del proceso de construcción de una sociedad participativa, intercultural y equitativa.

En estos procesos se busca que los participantes, a nivel personal y grupal, amplíen sus modelos mentales o reflexionen sobre ellos respecto a los “diferentes”, sus estereotipos y los paradigmas de relación de “mi grupo” respecto al “otro grupo”, en la perspectiva de un horizonte común de reconocimiento y de respeto a la diferencia.

Este tipo de diálogo busca que los grupos o sectores participantes, por una parte, practiquen el diálogo a partir de la generación de confianza mutua, descubriendo al otro diferente como un ser humano que merece ser respetado en su dignidad y, por otra, analicen la dinámica de las relaciones que los llevan a la confrontación, el distanciamiento, el desencuentro e identifiquen los intereses comunes (aquello que los conecta o los acerca), procurando el manejo coordinado de significados, con el objetivo de establecer un equilibrio entre sostener y respetar.

En esta modalidad se ponen en práctica el diálogo y la deliberación como procesos específicos y relacionados. El diálogo se plantea como una *preparación* para la deliberación y, por su parte, el espacio de deliberación posibilita compartir e intercambiar visiones diferentes u opuestas y, a partir de ellas, vivir la experiencia de construir visiones o miradas compartidas enmarcadas en el bien común. Como plantea Bhom, “el diálogo genera confianza, propicia una relación horizontal y estimula la reflexión sobre la coordinación de significados y la suspensión de creencias como mecanismos que potencian una deliberación constructiva”.⁵³

En esta perspectiva es importante aclarar que dialogar es una cosa y convencer o persuadir otra, aunque son dos términos que tienen un significado muy similar. La gente intenta, en ocasiones, persuadir con palabras suaves o convencer con palabras más du-



52 Fundación UNIR Bolivia, “Viviendo el diálogo. Un aporte a la construcción de paz”. Fascículo *Procesos de diálogo de visiones compartidas*, 2012.

53 David Bohm, *Sobre el diálogo*, Barcelona: Kairós, 1997.

ras, pero ambas alternativas vienen a ser, a fin de cuentas, semejantes y ninguna de ellas tiene especial relevancia para el diálogo. De hecho, el intento de persuadir o de convencer a alguien carece de todo sentido; no es nada coherente ni racional dado que, si algo es correcto, no es preciso persuadir a nadie de ello y, si alguien tiene que persuadirnos, debe ser porque existe alguna duda al respecto.

2.2. Qué entendemos por diálogos de visiones compartidas

A partir de la reflexión sobre la polarización y los fenómenos mediante los cuales se expresa, la Fundación UNIR Bolivia concibe los procesos de diálogo de visiones compartidas con las siguientes características:⁵⁴

- Un espacio de construcción de visiones, de sensibilización al “otro” en tanto diferente, de construcción de significados compartidos y de encuentro constructivo de visiones diferentes, opuestas o confrontadas, a fin de promover el reconocimiento del otro y la deconstrucción de la imagen del “diferente” como enemigo.
- Un proceso enfocado a la transformación de las relaciones entre sectores o grupos de distintas regiones, culturas, condiciones sociales o condiciones económicas, con el horizonte de construir relaciones entre actores sociales y estratégicos que puedan generar resonancias sistémicas o estructurales.
- Una iniciativa que busca incidir de manera directa en los patrones de estigmatización y estereotipo de los procesos de polarización política, social y cultural, y de manera indirecta en los niveles de confrontación o violencia que se generan como resultado de la construcción de visiones diferentes o polarizadas.
- Un espacio de encuentro y acercamiento, no de toma de decisión, en el que los participantes practican el equilibrio entre sostener-compartir sus perspectivas y abrirse profundamente a escuchar y comprender las perspectivas de los otros, aportando constructivamente a visiones compartidas que reflejen la idea del bien común. Se trata de conversaciones motivadas por una búsqueda de la comprensión y del entendimiento mutuo a partir de intereses comunes, más que por definir acuerdos o soluciones a las diferencias.
- Un proceso que incluye elementos de la modalidad de diálogo ciudadano y de la deliberación. Es una propuesta menos estructurada que la negociación de conflictos.

Es en este contexto que el diálogo –el proceso en el que las personas se reúnen para construir confianza y entendimiento mutuo, más allá de las diferencias, y para generar resultados positivos a través de la conversación– surge en la esfera pública. Cada vez más, las personas y las organizaciones que trabajan para asegurar la paz y los derechos humanos, promover el desarrollo humano y económico o fortalecer las instituciones democráticas, consideran el diálogo como un complemento valioso para procesos tanto de negociación como políticos.⁵⁵

■
54 Fundación UNIR Bolivia, *Procesos de diálogo de visiones compartidas*, op.cit.

55 Bettye Pruitt y Philip Thomas, *Diálogo Democrático - Un Manual para practicantes*, Suecia: IDEA Internacional/ACDI/OEA/PNUD, 2008.

2.3. Desarrollo de los diálogos de visiones compartidas⁵⁶

Con la metodología aplicada al proceso de diálogo de visiones compartidas contribuimos a un acercamiento de las perspectivas y percepciones diferentes en el marco del bien común, estimulando y potenciando las capacidades dialógicas de actores sociales o estratégicos que pueden incidir tanto a mediano como a largo plazo en el desarrollo de una visión complementaria y solidaria. Estos espacios forman parte del proceso delineado con esa orientación. Los participantes de los diálogos ciudadanos se volvieron a encontrar, dándole continuidad a la propuesta e intercambiando con otros actores sociales que trabajan en el área del desarrollo productivo en el departamento de Tarija.

Con la información recibida en estos procesos se busca que los participantes, a nivel personal y grupal, amplíen sus modelos mentales o reflexionen sobre sus concepciones respecto a los “diferentes”, sus estereotipos y paradigmas de relación de “mi grupo” respecto al “otro grupo”, en la perspectiva de un horizonte común de reconocimiento y respeto a la diferencia. De esta manera, los participantes practicaron sus habilidades dialógicas y, a partir de la información recibida, más las posiciones resultantes de sus análisis individuales y grupales, generaron, desde la diversidad, lineamientos para una propuesta sobre diversificación productiva.

El proceso también estuvo orientado a propiciar un espacio de información e indagación sobre el tema del desarrollo económico-productivo, en el marco de la diversificación productiva. Para ello, los participantes fueron informados mediante exposiciones teóricas y prácticas de especialistas en el tema, y tuvieron la oportunidad de interactuar con los expositores, además de obtener información para fundamentar y ampliar sus propuestas e inquietudes.

Por este motivo, desde el comienzo de las disertaciones se acordó que tendrían distinta orientación o enfoque: la primera sería un aporte estrictamente académico; la segunda, una mirada técnica institucional desde el ámbito público (departamental), y la tercera, un aporte desde la sociedad civil.

Finalmente, de acuerdo a la metodología aplicada, hubo un momento de procesamiento y construcción de un horizonte compartido, posibilitando que los participantes (especialistas académicos, líderes sociales y representantes sectores sociales), a partir de los insumos recibidos, a partir de sus conocimientos y, sobre todo, de su experiencia cotidiana, generen lineamientos para una nueva visión de desarrollo de Tarija que tome en cuenta alternativas productivas más allá del gas.

Con esta información, los participantes se organizaron en grupos para analizar y generar sus propuestas. Pusieron en práctica sus habilidades dialógicas con la intención de llegar a consensos sobre aquellos elementos y condiciones que deberían estar presentes en esa nueva visión sobre alternativas de diversificación productiva.

3. Por qué elegimos el tema “nuevo modelo económico productivo”

Partimos de una constatación: “Tarija es el departamento que merece una atención prioritaria (es un lugar de desacuerdo-conflicto) porque, luego de un período de bonanza ex-

■
⁵⁶ El primer “Diálogo de visiones compartidas” se celebró el 9 de agosto de 2019, y el segundo, el 16 de agosto de 2019, ambos en la ciudad de Tarija.

cepcional y con la caída de los precios internacionales del gas, entra en una vertiginosa disminución de los ingresos económicos, que desencadena una situación de pérdida de horizonte. ¿Qué hacemos ahora? Esto tiene que ver con la transformación de las condiciones de existencia del departamento”.⁵⁷

En su análisis efectuado hace un par de años, la Fundación Milenio concluyó que la situación en Tarija es preocupante, puesto que es uno de los departamentos más afectados por el cambio del contexto internacional, en particular del precio del petróleo. El periodo de bonanza logró mayores recursos para el departamento, pero una considerable parte de ellos se quedó en manos del Estado, y no se procuró una diversificación de su economía. En añadidura, la dependencia de los hidrocarburos se agravó.⁵⁸

Si a esta situación se añade la poca inversión en exploración de hidrocarburos durante la última década, no es de extrañar que la situación del departamento y de Bolivia, en general, no mejore significativamente en el corto plazo. Este es un claro ejemplo de una oportunidad perdida.

En la etapa de diagnóstico, establecimos que Tarija fue uno de los departamentos más beneficiados con el último periodo de bonanza, lo cual se percibió en el notable aumento de las regalías y transferencias recibidas, tendencia que se hizo importante desde el año 2011 y llegó a su nivel máximo en 2014, con Bs 5.499 millones; de ellos, Bs 3.983 millones se entregaron a la Gobernación, Bs 1.264 millones a los municipios y Bs 252 millones a las universidades. Sin embargo, desde entonces, los ingresos decayeron de manera continua, hasta registrar Bs 2.168 millones en 2017 (una reducción de 9,4% respecto a 2016 y de 60,6% en relación a 2014).

La más afectada fue la Gobernación de Tarija, que recibió un 23,9% menos en 2017, e incluso 71,2% menos, si se considera el nivel más alto de 2014; vale decir que perdió más de dos terceras partes de sus ingresos en apenas tres años. Los recursos de las universidades fueron los menos afectados; incluso se incrementaron en 0,5% en 2017. Específicamente, las regalías hidrocarburíferas tuvieron un marcado descenso, pasando de \$us 529 millones en 2014 a \$us 172 millones en 2017, con una tasa negativa de 67,4%.⁵⁹

En este contexto se planteó el desarrollo de diálogos de visiones compartidas, existiendo un consenso general en que el departamento debe avanzar hacia un nuevo modelo de desarrollo económico y productivo que impulse un desarrollo humano sostenible, a través de las alianzas entre el Estado y la empresa privada, con el concurso de las universidades y de la sociedad civil. La idea de las Alianzas Público-Privadas (APP) se constituye en un punto de equilibrio entre el estatismo y el libre mercado, sin ninguna intervención estatal.

En la fase de diagnóstico (información e indagación), al analizar las temáticas más importantes del contexto/conflicto, constatamos que uno de los temas de mayor interés es generar una base productiva diversificada, más allá del gas, “no solo desde lo económico, sino como parte de un proceso multidimensional bajo una lógica sostenible, para que no le pase al país lo que está pasando hoy con la Chiquitanía, al priorizar modelos desarrollistas que destruyen el medio ambiente”.⁶⁰

57 Dr. Alfonso Ferruffino, director de IDEA Internacional Bolivia.

58 Fundación Milenio, “La declinación de la economía de Tarija”, 2018.

59 Nota de prensa: “Fundación Milenio: Tarija presenta contracción económica por tercer año consecutivo”, periódico *El Día*, 15 de abril de 2019.

60 Antonio Aramayo, “Discurso de inauguración de los Diálogos de Visiones compartidas”, exdirector ejecutivo de la Fundación UNIR Bolivia.

El futuro productivo económico es un tema de interés común, un eje que articula y motiva el diálogo (el procesamiento y la construcción de un horizonte). Se constató el interés que despierta este ámbito, seguramente por su ligazón con vocaciones, oficios, aspiraciones y medios de subsistencia y mantenimiento de las familias, pues el futuro económico del departamento tiene que ver directamente con el futuro económico personal y familiar.

2.3.2. Participantes

Los espacios estaban pensados para ciudadanas y ciudadanos, ubicados en la parte media de la estructura social y con capacidad de incidir en los líderes máximos y en los miembros de la comunidad.

La Fundación UNIR Bolivia desarrolló esta propuesta de diálogo en atención a la solicitud de IDEA Internacional para realizar un acompañamiento/asesoramiento que permita identificar estrategias y acciones que aborden los conflictos que inciden en el cumplimiento de las actividades y los objetivos de los proyectos implementados como parte del “Programa de Liderazgo de las Mujeres y Fortalecimiento de la Gestión Pública Departamental”.

Tomando en cuenta este antecedente, las primeras instituciones aliadas para el desarrollo de la propuesta fueron el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADT), Mujeres en Acción, el Centro de Capacitación e Investigación de Mujeres Campesinas de Tarija (CCIMCAT) y el grupo de jóvenes conformado por IDEA Internacional.

Como se mencionó anteriormente, en esta etapa el objetivo estuvo dirigido a que los participantes se reencontraran con quienes se conocieron en el espacio de diálogos ciudadanos al que previamente asistieron y con otros invitados, autoridades vinculadas con la planificación del desarrollo departamental, líderes de organizaciones sociales, dirigentes, miembros de sectores productivos y personal tanto directivo como técnico de instituciones que trabajan en el área del desarrollo productivo del departamento.

Se planteó el desarrollo de *dos espacios de diálogo de visiones compartidas*, orientados a lograr una práctica dialógica, mediante la indagación a través de preguntas planteadas a los disertantes, siendo esta la herramienta central para conocer, profundizar o aclarar dudas sobre los contenidos desarrollados; además de constituirse en espacios en los que los participantes aportaran con su experiencia y conocimiento de manera particular sobre la preocupación colectiva referida a la “Diversificación productiva del departamento de Tarija”.

Se identificaron actores clave en la perspectiva de conformar una plataforma transformativa que desarrolle acciones que contribuyan a generar cambios significativos y sostenibles en este contexto, y puedan llegar a constituirse en la “levadura crítica” para generar procesos de transformaciones profundas a través de estos espacios dialógicos.

SEXO		TOTAL	GRUPO		SECTOR	
Varones	Mujeres		Jóvenes	*Privado	**Publico	Organizaciones de la sociedad civil
59	67	126	17	17	9	47

Elaboración propia. Sistematización de listas de participantes en cinco eventos de diálogos ciudadanos.

*Rep. Empresas privadas medianas y pequeñas y personas que asistieron a título personal.

**Servidores públicos, docentes de universidades públicas, profesores de unidades educativas fiscales.

El cuadro resume la participación total de 126 personas, entre varones y mujeres. De esta cantidad, el 60% eran personas que habían participado en el primer proceso y el 40% nuevos participantes (líderes sociales políticos, cívicos etc.). Se contó con la presencia de 17 jóvenes líderes universitarios, representantes de empresarios privados medianos y pequeños, académicos, representantes de universidades privadas y personas interesadas en el tema, 9 servidores públicos delegados de la Gobernación y catedráticos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, profesores de unidades educativas fiscales y 47 participantes de organizaciones sociales del área rural y urbana relacionados con organizaciones no gubernamentales.

Se observó que no acudieron a la cita algunos actores del sector privado productivo. Su opinión hubiese sido importante en los desafíos que se presentaron sobre la economía tarijeña.

2.3.3. Conclusiones de los diálogos de visiones compartidas

El proceso de diálogo de visiones compartidas en el departamento de Tarija, encarado por IDEA Internacional y la Fundación UNIR Bolivia, se desarrolló con la participación de actores de diferentes sectores, tanto del ámbito público como privado, académico, la sociedad civil y sectores sociales de las áreas urbana y rural, representando un hito clave en la construcción de una agenda de futuro.

El proceso de diálogo proyectó como resultados en su primera fase (diálogos ciudadanos) y segunda (diálogos de visiones compartidas) un denominador común, que une a diferentes sectores del departamento y consiste en proyectar *Un nuevo modelo económico y de desarrollo productivo en el marco de la diversificación de la economía y la generación de trabajo más allá del gas*. Esta construcción colectiva que une a los tarijeños es el motor que da vida al proceso. En esa perspectiva, se plantearon ideas, conceptos y propuestas concretas, aunque al mismo tiempo primó la dispersión a la hora de priorizar rubros productivos, aspecto que se puede ir esclareciendo en la medida que continúe el análisis sobre las características que debería asumir un enfoque de desarrollo sostenible en una región como la tarijeña.

Se reafirmó la importancia de recuperar el diálogo y la reflexión para incidir en el contexto. Se generó una práctica dialógica guiada por los principios de participación, horizontalidad, inclusión, apertura, confianza y aprendizaje. Se propició un espacio diferente de encuentro que permitió, desde la diversidad, acercar miradas y generar una visión compartida de futuro.

Se propuso, para coadyuvar a transformar la situación de conflicto y polarización política y social, la realización de cambios a mediano y largo plazo en las áreas de gestión pública y gestión de conflictos, siendo necesario construir espacios de encuentro bajo el liderazgo de actores conectores que puedan articular a los diferentes sectores sociales.

La contribución e interacción en la gestión pública puede permitir el desarrollo de nuevas relaciones, que apunten a la regeneración del tejido social. Para ello, se requiere un contacto permanente e inclusivo entre las autoridades de Tarija, las de la provincia Gran Chaco y los representantes campesinos e indígenas, en el espíritu de lograr una mayor conciencia de la necesidad de concertar y de evitar los mensajes agresivos.

En cuanto a la autonomía departamental, se deben organizar plataformas ciudadanas para la revisión de los Estatutos Autonómicos, con una amplia participación social, y encuentros entre representantes políticos departamentales, provinciales, municipales y sociales, con el objetivo central de analizar y concertar aspectos relacionados con las respectivas atribuciones. Es necesario que se analicen y planifiquen las diferentes fases: período del diagnóstico, elaboración de la propuesta, espacios de deliberación y su respectiva aprobación (de forma oportuna y con un ritmo pertinente), logrando la credibilidad de quienes hacen los planteamientos y organizan.

Por otra parte, se renovó el interés de las universidades e instituciones aliadas de aportar al desarrollo desde el ámbito académico –en la medida que cuentan con la capacidad suficiente, recursos humanos y una adecuada infraestructura– y para liderar tanto la continuidad como la sostenibilidad de la iniciativa de diálogo.

La respuesta de las instituciones y organizaciones frente a la propuesta fue positiva. Todas demostraron interés en que su personal o su población-meta participe en los espacios previstos para que desarrollen habilidades dialógicas y aporten en la construcción de una visión de desarrollo en sus respectivas organizaciones.

En el caso concreto de las organizaciones, el propósito de su participación fue alcanzado e, incluso, se superó la expectativa que se tenía sobre las potencialidades y beneficios del proceso y los resultados para sus miembros, por lo cual se recomienda mantener y fortalecer el relacionamiento con ellas, en la perspectiva de que se involucren en la continuidad y sostenibilidad de la experiencia.

Este ánimo fue vital para darle calidad al proceso de diálogo *Tarija dialoga: “Desde el encuentro, un horizonte compartido”* y será también fundamental para desarrollar nuevas fases del diálogo departamental, considerando los contenidos, la metodología y los resultados del proceso dialógico implementado. En resumen, la participación en términos cuantitativos y cualitativos fue destacable.

Para llevar adelante este proceso y alcanzar los objetivos planteados, reiteramos una vez más la importancia que tuvo el ceñirnos a la metodología propuesta que permitió un acercamiento al contexto y a las relaciones de los actores relevantes involucrados en los espacios dialógicos, lo que a su vez posibilitó establecer de manera acertada: el sentido, los alcances en cuanto a participantes y temáticas a ser abordadas, el perfil comunicacional, los propósitos y los convocantes.

PROPUESTAS Y PLANTEAMIENTOS SOBRE EL NUEVO MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO DEL DEPARTAMENTO

Para esta fase invitamos a disertar a un grupo de profesionales especializados en el tema “Diversificación productiva para el departamento de Tarija” durante los dos eventos de diálogos de visiones compartidas, quienes realizaron un análisis exhaustivo y presentaron propuestas para superar la economía rentista de Tarija, así como nuevos paradigmas para cambiar el modelo desarrollo económico productivo del departamento. Dichas exposiciones se reseñan en lo que sigue.

1. “Modelo de gestión universitario comprometido con el desarrollo económico social y ambiental del departamento de Tarija”

Ing. Jorge Tejerina, director de Investigación de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)

Visualizando el contexto del trabajo que nos ocupa y cuál será el rol de la universidad en este nuevo escenario, debemos entender que, en este mundo globalizado, estamos conviviendo en la aldea global, constituida por una sociedad “emergente”, la cual demandará un nuevo tipo de trabajador, un nuevo tipo de profesional, un nuevo perfil de ciudadano, valorándose muy positivamente sus valores, actitudes, habilidades, y aquellas cualidades personales que le permitan y faciliten la adaptación constante a los cambios que la comunidad mundial experimenta en el contexto económico, social y empresarial.

Este nuevo contexto definido por las sociedades está sustentado en el conocimiento. No son solo las economías las que compiten en el mercado internacional, sino también sus sistemas educativos. La modernización e innovación en la producción no podrá lograrse sin contar con sólidos sistemas de formación de recursos humanos e investigación científica y tecnológica, ni sin eficientes sistemas de comunicación entre investigación y producción.

Estos elementos, que aportan a la internacionalización de la ciencia, deben contribuir a que los investigadores y científicos no sean ajenos a su medio social. Por el contrario, deben generarse mayores compromisos e involucramiento entre ellos y los distintos actores del medio en el que se desenvuelven, en la perspectiva de plantear alternativas de solución a sus problemas.

Por ello, resaltamos el rol importante de la universidad en su relación y coordinación con los tres niveles de gobierno del Estado, las organizaciones productivas y las organizaciones sociales, para que en conjunto podamos diseñar e implementar una estrategia de formación del talento humano y de apoyo a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, que promueva procesos de investigación e innovación en sectores priorizados para



cada uno de los municipios en donde la universidad desarrolla sus actividades.

Evidentemente, la universidad no logrará solucionar por sí sola los problemas de la pobreza y la exclusión, ni mejorar los procesos y la competitividad regional; pero se nos plantea la oportunidad para actuar en alianza con el Gobierno nacional, con los departamentales, los municipales, la empresa, el sector productivo en general y la sociedad en su conjunto, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la sociedad en la cual la universidad está inmersa.

Mucho se habla respecto a qué hará Tarija después del gas. Me parece que ya estamos viviendo la era postgas, por la declinación en la producción de los campos gasíferos. El retraso en la prospección de nuevos campos, desde una perspectiva positiva, nos llevaría al desarrollo y producción de más gas. Sin embargo, el escenario futuro ya no será el mismo que los pasados diez años, pues en el análisis internacional que se tiene respecto al precio futuro de los combustibles no renovables se sustenta que ya no alcanzarán niveles que sean superiores a los precios vigentes actuales. Por tanto, estamos en el punto de quiebre de la matriz energética: los combustibles provenientes de la energía renovable han irrumpido en el mercado internacional para quedarse, encontrándose en una situación envidiable para desplazar a los combustibles fósiles, altamente contaminantes y responsables del cambio climático.

La gran ventaja de esta nueva fuente de energía es que se tiene casi lista la tecnología para ingresar en una fase de producción altamente competitiva y accesible en precio y disponibilidad tecnológica, con reducidos niveles de contaminación. Esto significa que, por más que se descubran grandes reservorios de gas, no seremos más el ombligo del gas de Sudamérica, pues hay otros megacampos que ya ingresaron en el mercado internacional.

En este contexto, la universidad se plantea un escenario con el reto de diseñar un nuevo modelo de gestión de la investigación, que contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza y aportar creativamente al desarrollo económico y social del departamento de Tarija. Para ello, plantea un camino de dos vías, las cuales deben encontrarse en cinco a diez años, para enfrentar los nuevos escenarios futuros.

El proceso de planificación estratégica que estamos llevando adelante pretende anticiparse respecto a cómo será el futuro del proceso de investigación académica, tanto a corto como a mediano plazo, planteado en forma de trabajo urgente, con ideas innovadoras, con acciones y con pasos presentes para preparar un nuevo futuro con un norte bien definido y comprometido con la sociedad. En otras palabras, damos mucho énfasis al futuro de las decisiones actuales, para generar el nuevo norte del proceso de investigación y generación de conocimientos. Este proceso de planificación nos permitirá:

- Reposicionarnos en el nuevo contexto científico que ha generado la sociedad del conocimiento.
- Generar una articulación plena con las instituciones, actores sociales y económicos de la región, para aportar de manera creativa e innovadora a la búsqueda de alternativas de solución a las demandas del entorno.
- Identificar a los aliados estratégicos y generar los espacios de cooperación para intercambiar y compartir el conocimiento generado.
- Crear opciones estratégicas para diseñar el camino a seguir.
- Monitorear los resultados de cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica.

Si bien estamos monitoreando el contexto global de la ciencia y la tecnología, vamos a dar énfasis al análisis y contexto nacional. Por ello, planteamos un modelo de gestión flexible y altamente comprometido con los actores del entorno.

En conclusión, la universidad plantea un modelo de gestión y un plan estratégico en investigación, que busca reposicionar a esta casa de estudios superiores en el nuevo contexto del conocimiento global, para generar una articulación plena con los distintos actores e identificar aliados estratégicos, así como un nuevo relacionamiento con los niveles de gobierno y el sector productivo, la sociedad civil, la cooperación internacional y el espacio político de deliberación y toma de decisiones.

2. “Nuevo modelo de desarrollo económico productivo para Tarija. Programa de diversificación productiva del valle central de Tarija”.

Lic. Ramiro Ávila, consultor del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija

La “ansiada” reactivación y transformación del aparato productivo departamental, especialmente de la región del Valle Central de Tarija (VCT), desarrollando una economía con gas pero más allá del gas, propone tres componentes fundamentales: 1) La protección/conservación y desarrollo de las fuentes de agua (cuencas y/o recursos hídricos y sus servicios ecosistémicos); 2) La gestión eficiente e integral de presas/embalses y sistemas de riego; y 3) La producción agroindustrial de alto valor, de productos bandera o estrella, con miras a la exportación a mercados europeos y norteamericanos, en el marco de una nueva institucionalidad fortalecida y dinámica que promueva la conformación de alianzas público-privadas.

Protección y desarrollo de fuentes de agua. Las fuentes de agua y/o recursos hídricos más importantes del VCT / Cuenca del Río Guadalquivir están protegidas y en buen estado de conservación, garantizando agua segura y suficiente para la gente y la producción agroindustrial de alto valor. La implementación de este componente demandaría una inversión de Bs 124,2 millones (aproximadamente \$us 17,8 millones).

Gestión de presas y sistemas de riego. El fundamento principal es lograr que el uso del agua para la producción sea de forma continua, sin alternancias de ninguna manera ni forma. Para ello, se debe preservar las presas mediante la ejecución de actividades de corto y mediano plazo, para la operación, mantenimiento, administración y prevención de los embalses.

Básicamente, se tendría que hablar de mantener la presa en condiciones óptimas durante todas las fases de su vida útil (puesta en carga, explotación y puesta fuera de servicio), de forma que no represente ninguna amenaza para las personas, los bienes ni el medio ambiente. Para ello, es imprescindible tender hacia un Modelo de Gestión Integral de Presas sobre la base de la gestión integrada de la seguridad, el mantenimiento (priorización y disponibilidad de las inversiones en la gestión), la conservación de las presas y de sus embalses, así como el manejo de sus aplicaciones: sistemas de riego, centrales hidroeléctricas, dotación directa de aguas a sectores de aguas abajo de las presas, manejo de los sedimentos y sus estrategias. Con estas consideraciones se optimizaría la disponibilidad, el transporte y el uso del agua (la calidad del agua se preserva y se minimiza el perjuicio al medio ambiente), de manera que garantice agua segura y suficiente para la producción.

La optimización en el aprovechamiento de los recursos escasos (agua y suelo), con la gestión/operación de los sistemas de riego, debe estar enfocada en una agricultura automatizada moderna de productos de alto valor agregado, que sean susceptibles de exportación e industrialización, llegando a niveles de la renta más alta en la producción de valor económico y financiero. Esto se logrará con la aplicación del riego de precisión, el cambio de la cédula de cultivos, un manejo altamente eficiente del agua y del suelo y sistemas modernos de comercialización (como se precisa en el *Plan de Operación de Sistemas de Riego*, elaborado por IDEA-SEDEGIA).

La implementación de este componente o programa de Gestión Integral y Eficiente de Presas y Sistemas de Riego, en el VCT, demandaría una inversión de Bs 698 millones (\$us 100,3 millones), generando una oferta de agua para “riego sin contingencia de sequía” de unos 121 Hm³, y tendría la capacidad de regar aproximadamente 12.700 hectáreas con riego tradicional y más de 15.400 con riego eficiente o tecnificado.

Producción agrícola y agroindustrial de alto valor. Se ha reactivado y transformado el aparato productivo departamental y del VCT. Se cuenta con una economía dinámica, productiva, diversificada, competitiva y sostenible basada en la producción agropecuaria intensiva y agroindustrial de alto valor con miras a la exportación. En el VCT hay 15.400 hectáreas con cultivos de alto valor (vid, arándanos, otras especies de berries, oréganos y especias, nogal, olivo y hortalizas no tradicionales), con altos niveles de productividad y riego eficiente.

En el VCT y parte de la Zonal Alta, se calcula que, con una inversión aproximada de \$us 607,3 millones hasta el año 2025, se podrían generar ingresos anuales superiores a los \$us 800 millones por la exportación de productos agrícolas de alto valor (principalmente de uva y arándano), en una superficie de 15.400 hectáreas bajo riego eficiente “sin contingencia de sequía”. Un dato comparativo importante es que los ingresos de Tarija por exportación de hidrocarburos en el año 2014 fueron de Bs 5.000 millones (\$us 714 millones), el mayor ingreso por este concepto en la historia de Tarija.

Todo este desarrollo agro-industrial de “alto valor”, que tendría como base el cultivo de 15.400 hectáreas, implica un considerable menor impacto directo en la naturaleza (menor ampliación de la frontera agrícola), menos uso de agroquímicos (y, por ende, menos peligro para la salud humana y la vida silvestre), uso más eficiente del agua y reducción de los riesgos generados por la variabilidad climática que acarrea reducción de la oferta hídrica, aumento de la temperatura y de la severidad de fenómenos naturales como sequías, inundaciones, huracanes y granizadas.

Impacto y resultados. La “producción agrícola y agroindustrial de alto valor”, con miras a la exportación en el Valle Central de Tarija –el “cluster/complejo o racimo” uva-vinos-singanis + arándanos + otros productos de alto valor– desarrollada en 15.400 hectáreas con riego eficiente generaría ingresos de aproximadamente Bs 6.241 millones por año, equivalentes a \$us 896,8 millones por año: \$us 801,3 millones de productos agrícolas de alto valor + \$us 93,7 millones de producción agroindustrial de vinos y singanis.

3. “El desarrollo productivo de Tarija. Herencias y desafíos. Una mirada no ortodoxa de la economía, el crecimiento y el desarrollo”. Lic. Enrique Velasco, investigador social

Existe una institucionalidad antiempresarial y una cultura rentista. Todo se reduce a esa visión del desarrollo basada en el aumento de los ingresos por las actividades extractivas. El desafío es superar el rentismo, modificando la forma de percibir la economía y su crecimiento, es decir, imaginarnos una economía diferente.

Los bolivianos debemos salir del paradigma tradicional de una economía rentista. La frustración que muestra Tarija hoy es el resultado de un optimismo infundado en esta perspectiva de que el gas iba a resolver todo. Fue una mala idea desde el principio. Para salir de la pobreza hay que generar riqueza a través de una diversificación productiva que genere empleo digno y crecimiento sostenible, que permita mejorar la salud de calidad para todos y todas, seguridad con convivencia apuntalada por una justicia oportuna, accesible e inflexible, y todo ello interrelacionado con transparencia y ética gubernamental.

Para precisar qué tipo de profesional debemos formar, debemos definir primero qué tipo de economía queremos lograr. Tarija debe imaginarse qué quiere ser, para formar a sus profesionales.

El desafío productivo hacia el nuevo paradigma consiste en crear empleo digno en lo urbano, por el fuerte crecimiento en este sector. Se necesitan generar 15.000 fuentes de empleo hasta el 2020. Cada empleo requiere \$us 10.000. Por tanto, para generar 15.000 empleos se necesitan 150 millones de dólares. En Bolivia, el 65% de los trabajos son por cuenta propia.

Mientras más gente trabaja produciendo más crece la economía, y todo esto implica un cambio conceptual:

- Crear empleo de calidad dignamente remunerado.
- Necesitamos cambiar las causas que hacen que el empleo sea precario.
- Defender los mercados.
- Cambiar la cultura productiva.
- Ocuparse de la competitividad y la productividad.
- Necesitamos saber a dónde nos dirigimos.
- Es necesario generar proyectos estratégicos.



■ **Propuestas para el Gobierno, gobernaciones, municipios y sociedad civil**

	Productividad	Competitividad	Mercados	Cultura y valores
Gobierno municipal	Incentivar y premiar el Valor Agregado y la productividad. Desarrollar infraestructura de apoyo y redes de servicios. Racionalizar tarifas de servicios básicos.	Estrategias de incentivos locales a las inversiones. Eliminar burocracias locales.	Venda Boliviano como consigna para los productores. Controlar y defender el mercado local. Eliminar mercados informales.	Manejo de conflictos. Generar respeto a la norma (semáforos).
Gobernación	Crear fondos de compensación para apoyar la producción. Promover programas de mejora de la productividad en las empresas.	Complementar, no competir en políticas públicas. Facilitar acceso a recursos directos para aumentar la producción. Crear el cargo del "Defensor del empleo".	Promover la imagen productiva departamental. Promover formas alternativas de incremento de valor agregado.	"Educación para la producción". Crear ventajas competitivas. Generar una visión productiva departamental.
Gobierno central	Reducir impuestos a la creación de valor agregado y empleo. Concertar metas para bajar T. I. Eliminar costos de transacción. Asegurar disponibilidad de materias primas nacionales.	Des-regular, des-burocratizar y des-centralizar relaciones E-E. Formular escenarios macro-económicos pro-empleo. Establecer incentivos efectivos para la creación de valor agregado.	Compre (venta) boliviano como una consigna nacional. Corregir incentivos negativos a producción nacional.	Visión productiva y estrategia de desarrollo. Esfuerzo humano como fuente de la riqueza.
Sociedad civil	Reducir niveles de conflicto. Eliminar los bloqueos como forma de presión o protesta. Difundir conceptos de desarrollo productivo, productividad, etcétera.	Eliminar paros y bloqueos. Promover debate y reflexión social sobre desarrollo productivo. Valorar los emprendimientos como activos sociales.	Compromiso de consumir la producción nacional. Eliminar la tolerancia social al contrabando.	Desarrollar visiones de L. P. Compromiso con el país. Cultura del cumplimiento. Cultura de diálogo y de Manejo de conflictos.

4. "Enfoque sinérgico del desarrollo del departamento de Tarija"

Lic. Francisco Javier Varas Mendoza, director académico de la UCB - Regional Tarija

El proceso de desarrollo tiene que aportar cambios cuantitativos y cualitativos y el Gobierno, la universidad y todos nos debemos a un sistema natural de ecosistemas que tiene una relación continua y sinérgica con los usuarios del servicio, con la infraestructura social y física para lo cual los gobiernos van construyendo las condiciones y con las organizaciones sociales mediante una gestión de gobernanza y un sistema de visiones y normas.

■ **A continuación, presento los siguientes datos sobre el contexto:**

ECONOMÍA	DEMOGRAFÍA	TIERRA POTENCIALMENTE PRODUCTIVA	DATOS RELEVANTES
Aporte de sectores económicos Año 2017: Hidrocarburos 25,95 Industria y Manufactura 4,54 Agricultura y Silvicultura 6,53	Población 2018: 563.342 habitantes, que representa el 4,98% de la población nacional. VCT: 54% Chaco: 31% Sub Andino: 12% Zona Alta: 3% Matrícula Universitaria: 28.635, que representa el 5,08% del total del departamento.	Total 225.204 hectáreas aptas para la producción agrícola. VCT: 24% Chaco: 49% Sub Andino: 22% Zona Alta: 3%	Empresas registradas. Cerraron 503 empresas el último quinquenio. 21.597 contribuyentes en el régimen general y 10.056 en el régimen simplificado. 289: Sistema Tributario Integrado. 167: Régimen Agropecuario Unificado

Se habla mucho de la competitividad, pero esta es una consecuencia de haber generado, primero, cadenas de valor. La cadena de valor toma en cuenta dos factores importantes: condiciones de apoyo y condiciones de resultados. Cadena de valor *Hard*: prioridad: agua, estudio de suelos y potencial agrosilvopastoril, desarrollo tecnológico, talento humano, competitividad. Cadena de valor *Soft*: se debe tener, primero, una visión de desarrollo, conocimiento (investigación), desarrollo del talento humano, relacionamiento con el contexto, mejor toma de decisiones, mejores procesos, competitividad y sostenibilidad. Necesitamos cambiar de una visión *Hard* a una *Soft*.

Finalmente, planteo como visión de largo plazo la siguiente: “El departamento de Tarija ha transformado el sistema social y productivo basado en el conocimiento y la competitividad, priorizando la conservación del hábitat para lograr el bienestar de la población”.

5. “El estado de la economía tarijeña y la necesidad del cambio de la matriz productiva”.

Lic. Gabriel Gaite Úzqueda, investigador social

Planteo una estrategia de desarrollo productivo con visión de largo plazo, señalando que el departamento de Tarija contará con una nueva matriz productiva, más diversificada y competitiva, basada en la agregación de valor a las materias primas, principalmente hidrocarburos y productos agropecuarios, de acuerdo a las características mencionadas a continuación.

Economía abierta orientada a los mercados extra regionales, tanto nacionales como externos (MERCOSUR).

Recursos humanos permanentemente capacitados.

- Creación de polos de desarrollo y cadenas productivas territoriales.
- Alianza estratégica entre los sectores público y privado, orientada al desarrollo productivo del departamento a través de una visión compartida.
- El desarrollo industrial estará basado en la petroquímica, la oferta energética y las cadenas de valor.

Entre los años 2015 y 2018, se observa una reducción de los indicadores macroeconómicos que explican la recesión económica:

- Tasas negativas de crecimiento del PIB; por ende, disminución de las actividades económicas, especialmente la construcción y los hidrocarburos.
- Único departamento con tasas negativas durante el período 2015-2018, después de ser la economía más dinámica del país.
- Reducción del PIB per cápita (de \$us 8.691 a 5.689).
- Las exportaciones de Tarija bajaron de \$us 2.214,91 millones a \$us 1.843 millones.
- Fuerte descenso de la renta petrolera (de \$us 715,12 millones/año a 264 millones/año).
- Crisis financiera de la Gobernación y los municipios (menores ingresos y endeudamiento)
- Desempleo, especialmente en el sector construcción.

5.1. Concepción de las cadenas productivas

Las cadenas productivas también son conocidas como *clusters* o cadenas de valor integradas. Se definen como “Una agrupación de empresas e instituciones de soporte relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que comparten características comunes y complementarias, y que colaboran entre sí para ser más competitivas”.

Las cadenas productivas se subdividen en eslabones integrados vertical y horizontalmente, los cuales comprenden conjuntos de actores con funciones específicas dentro del proceso productivo.

Se debe impulsar la promoción y el desarrollo de las “cadenas productivas”, que integren los eslabones de la producción, industrialización y comercialización de rubros claves de la economía departamental, tales como las cadenas productivas de:

Uva-vinos-singanis, cañas de azúcar, cítricas y derivadas oleaginosas y derivadas, turismo, alimentos balanceados-ganadería (lechería, avicultura, porcicultura), bayas (berries): arándano, frutillas, zarzamora, frambuesa, cerámicas, etcétera.

5.2. Líneas de acción

- Implementación del complejo petroquímico: propileno-polipropileno y etileno-polietileno, a partir del etano y el propano que generará la planta de separación del Gran Chaco, así como impulsar la instalación de plantas derivadas de la petroquímica básica.
- Consolidación de los corredores de producción y exportación mediante la conclusión de los tramos de la red fundamental que forman parte del corredor bioceánico central, lo cual logrará la integración con las repúblicas de Argentina, Paraguay, Chile, Brasil y Perú.
- Transferencia de tecnología, especialmente, a los campesinos y pequeños empresarios. La creación de centros de investigación y divulgación de tecnologías, similares al CENAVIT,⁶¹ es el mecanismo a desarrollar.
- Capacitación tecnológica permanente a técnicos y obreros.
- Apoyo en la comercialización de los productos, facilitando el acceso a los mercados nacionales y externos a través de información especializada, soporte en los trámites de exportación, asistencia a eventos de promoción comercial, ruedas de negocios, etcétera.
- Estudios de oportunidades de inversión para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.
- Proveer energía eléctrica al sistema integrado nacional y exportar los excedentes.
- Siendo el agua un recurso valioso y escaso, se construirán presas para la regulación de caudales y se ejecutarán proyectos de aprovechamiento de los recursos hídricos subterráneos y superficiales, en especial las presas de Carrizal y del Valle Central, así como los sistemas de riego (Villamontes-Sachapera y otros).

■

61 CENAVIT: Centro Nacional Vitivinícola. Actualmente, lleva la sigla de CEVITA: Centro Vitivinícola de Tarija.

- La universidad plantea un modelo de gestión y plan estratégico en investigación, que busca reposicionar su participación en el nuevo contexto del conocimiento global que permita generar una articulación plena con los distintos actores e identificar aliados estratégicos.
- Además de trabajar con los niveles de gobierno y el sector productivo, debe sumarse la sociedad civil, la cooperación internacional y el espacio político de deliberación y toma de decisiones.

6. “Enfoque sinérgico del desarrollo del departamento de Tarija”.

Lic. Daniel Salas, vicerrector de la UPDS

El desarrollo no es necesariamente generar riqueza en términos económicos, también significa aprovechar mejor las potencialidades y fortalezas que tenemos para una vida digna, saludable, segura y confiable como personas. El desarrollo integral está concebido para lograr un bienestar colectivo sostenible. Por tanto, el objetivo no es contar con más dinero ni más bienes, sino invertir mejor el dinero que tenemos para el aprovechamiento de los múltiples recursos disponibles, con una orientación de generar riqueza.

Corremos el riesgo de dejar que las cosas continúen tal cual están, que la queja y el reclamo sean el argumento central de las conversaciones entre la sociedad civil y el Estado, produciéndose una situación de dependencia de las acciones de otros, que detentan el poder económico, social y político.

Inicio mi disertación citando una frase del papa Francisco, en una conferencia que dictó en un curso de rectores en Buenos Aires: “Innovar es renovar, es crear, soñar, imaginar, y por paradójico que suene es también conservar, no dejar perder lo mejor que se ha logrado”.

La exposición girará en torno a la interrogante ¿cuáles son las alternativas a la “Dependencia del Gas”? En un primer momento, desarrollaré cinco líneas argumentales basadas en las potencialidades del habitante tarijeño y su entorno, así como un corolario argumental; finalmente, mencionaré algunas ideas sobre propuestas viables y posibles para el desarrollo deseable, basadas en alternativas a la fuerte dependencia de los ingresos por la renta de los hidrocarburos.

Primera línea argumental: Tarija, la diversa

Tarija, departamento más sureño de Bolivia, con alrededor de 500 mil habitantes distribuidos en varias ciudades, cada una con características particulares, es un territorio que alberga un variado sistema de zonas de vida: desde la prepuna, con paisajes montañosos y altiplánicos, hasta llanos subtropicales con bosques pertenecientes a un ecosistema único en el continente. De Este a Oeste vemos discurrir este variopinto territorio que atraviesa una geografía variada y sobrecogedora por sus distintivos peculiaridades.

Alberga una población compuesta por diversas culturas, lenguas y costumbres, como chapacos o criollos, guaraníes, weehnayek y una creciente población de migrantes aymaras y quechuas. Estas diversas fuentes culturales aportan a una diversidad fascinante

en términos sociológicos, religiosos, musicales y gastronómicos.

El clima también es variado, ondulante, benigno: veranos verdes, cálidos, pero con lluvias refrescantes, intensas a veces; invierno más bien corto, seco, lleno de contrastes entre los diversos paisajes de su territorio.

Segunda línea argumental: Tarija, la amistosa

El habitante de este territorio es, en general, confiable, amistoso, preguntón, alegre, con un lenguaje claro, danzante entre un español de antaño, mezclado con palabras quechuas, modismos sureños, muy particulares y únicos en Bolivia.

El tarijeño muestra un genuino interés por el bienestar propio y el de sus visitantes. Procura rápidamente que el extraño se sienta cómodo y se integre al nuevo entorno. No duda en ofrecerse como anfitrión solícito, locuaz y conocedor de su tierra y de sus costumbres.

En general, se habla el español en todo el territorio. Esta característica favorece a un entorno de confianza por el lenguaje directo, pero respetuoso, hacia el visitante. Sin embargo, alberga agradables sorpresas, como el idioma guaraní hablado en la zona este de su territorio.

Es muy usual para el habitante de Tarija compartir su cultura en toda ocasión. No cierra sus hogares; más bien, los abre a la visita. Disfruta de estar en familia y aprovecha perfectamente el beneficio de conocer a la mayor cantidad de gente posible, en búsqueda de la seguridad mutua que ofrece una sociedad basada en la confianza. Recuerden lo que se dice: “El tarijeño es buen amigo”.

Tercera línea argumental: Tarija, la confiable

En comparación a otras ciudades de Bolivia, en Tarija se vive tranquilo. Su población, pequeña y unida, brinda espacios para desenvolverse con muy pocos riesgos para la seguridad personal tanto de sus habitantes como los ocasionales visitantes. En general, es posible decir que, en la mayor parte de sus ciudades, desde la capital hasta sus provincias, se vive en ambientes considerablemente seguros.

A diferencia de otros departamentos, es muy poco probable encontrar manifestaciones de descontento social, bloqueos de calles o carreteras, manifestaciones agresivas o eventos similares. Podemos decir que confiamos los unos en los otros de una manera natural, precisamente por la familiaridad que existe en una población pequeña.

Cuarta línea argumental: Tarija, la cercana

Es bien conocido que en Tarija todo queda cerca. Los mayores recorridos en la ciudad capital, por ejemplo, no pasan de los 30 minutos de extremo a extremo. Sus ciudades más importantes están a menos de tres horas de la capital, unidas con caminos en su mayoría de plataforma firme, asfaltados. Si bien son carreteras sinuosas, su diseño impide imprimir grandes velocidades, lo que contribuye a la seguridad.

La conectividad a través de Internet es buena. La cobertura de las compañías telefónicas deja pocas brechas. Por tanto, es un territorio bien comunicado.

Está cerca de la Argentina, del Paraguay y de Chile. Se conecta rápidamente con Brasil y Perú a través de carreteras y servicio aéreo estable.

Quinta línea argumental: Tarija y su economía

Si bien el dinamismo de la economía se encuentra ralentizado por la disminución de los ingresos del gas, mantiene las características estables que permiten la inversión.

El empresariado local se ha embarcado en destacados esfuerzos para mantener una economía, aunque pequeña, más allá del ingreso de las regalías que ante tuvo.

Es posible distinguir un avance hacia nuevas formas de invertir en empresas, tanto de servicios como productivas, basadas en iniciativas eminentemente privadas, muy creativas y de alto valor agregado, como la gastronomía y la producción de alimentos (por ejemplo, jamones, quesos y frutas procesadas, entre otros).

De este estado de situación, se vislumbra un siguiente paso cualitativamente diferente, que es absolutamente necesario afrontar desde lo local y desde lo propio.

Corolario argumental: Tarija, la viable

Con un territorio diverso, con una población amistosa, que habitan en ciudades seguras, que se localizan cercanas a grandes mercados y ciudades que cuentan con alternativas de desarrollo, además del gas, ¿qué necesitamos hacer?

- Necesitamos desarrollo de servicios empresariales: sistema impositivo favorable; normas para el establecimiento de empresas productivas y de servicios; seguridad jurídica; sistemas de comunicación adecuados a la era de la información; infraestructura para servicios de transporte, hotelería y gastronomía.
- Necesitamos desarrollar la cultura del servicio al turista: desarrollo de rutas turísticas, basadas en los ejes de belleza escénica, gastronomía amigable, vitivinicultura de altura, cultura y costumbres, festividades religiosas y turismo tanto de aventura como de relajación.
- Necesitamos inversiones en infraestructura urbana sostenible, energía eólica y solar: planificación urbana ecoeficiente; normativa municipal e industrial de avanzada en aprovechamiento energético; atracción de inversiones amigables al medioambiente; desarrollo de una cultura resiliente al cambio climático; atracción de centros de investigación climática, y apertura a la investigación en aprovechamiento de la biodiversidad.



- Principalmente, necesitamos educación de calidad mediante el establecimiento de modelos educativos innovadores, infraestructura adecuada, desarrollo de capital humano altamente competitivo e instituciones educativas comprometidas con la formación integral.

Cierro mi intervención con las siguientes conclusiones:

1. Desarrollo es lograr un bienestar colectivo sostenible. Por tanto, pienso que el objetivo no se concentra en contar con más dinero, sino, más bien, en invertir mejor el dinero que tenemos para el aprovechamiento de los múltiples recursos disponibles. Esto generará riqueza.
2. Está claro que se han hecho importantes inversiones en infraestructura básica y es necesario seguir invirtiendo en ello, pero mi propuesta pasa por un mayor desarrollo del capital humano: invertir en la infraestructura blanda de la sociedad (educación, normativa y servicios empresariales).
3. El riesgo de dejar que las cosas continúen tal como están, que la queja y el reclamo sean el argumento central de las conversaciones, es que lleguemos a un estado de dependencia de las acciones de otros.

La sociedad tarijeña debe basarse en lo mejor que tiene para resolver sus problemas de desarrollo: no fijarse en la escasez de dinero, sino en la abundancia de ideas, la creatividad, la propuesta hacia la innovación y el desarrollo blando de la sociedad.

Espero que, con la presentación desarrollada, podamos establecer un ambiente de diálogo enfocado en lo viable. No es posible avanzar mirando para atrás. Solo lo haremos cuando necesitemos revisar lo que aprendimos y de qué manera nos sirvió para ser mejores.

7. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES EN EL MARCO DEL NUEVO MODELO ECONÓMICO-PRODUCTIVO

Estos comentarios/conclusiones, básicamente, son una contribución originada en las solicitudes y los aportes de los participantes, quienes reafirmaron los principios dialógicos como sustento primordial para plantear las demandas respectivas a los gobernantes, siendo necesario, en su criterio, generar diálogos de visiones compartidas en sus comunidades, organizaciones sociales, sindicales, juntas de vecinos instituciones públicas, etcétera.

Es preciso aclarar que las disertaciones realizadas en el marco de los diálogos de visiones compartidas tenían como objetivo considerar diferentes propuestas de diversificación productiva para tener un abanico de planteamientos que en mucho de los casos se complementan y permiten iniciar una reflexión que con lleve la posibilidad de ampliar el proceso de diálogo para profundizar la reflexión y elaborar una propuesta consensuada sobre la diversificación productiva en el marco de un desarrollo sostenible departamental.

En este sentido, los participantes internalizaron que es prioritario desarrollar la capacidad de resolver los conflictos de forma pacífica, para evitar expresiones violentas o destructivas de conflicto.

Sobre el rol de los políticos, señalaron que deben encontrar una forma de cooperar y gobernar para el beneficio de todos sin distinciones de ninguna naturaleza, y que sus servicios a la sociedad sobre prioridades y asuntos nacionales debe realizarse trascendiendo líneas políticas partidarias. En caso contrario, se podría producir un proceso de ingobernabilidad y deterioro del Estado de derecho.

Los programas y planes elaborados por las organizaciones políticas deben ser incluyentes y responder a las necesidades de la sociedad en su conjunto. De esta forma, la respuesta ciudadana será positiva y alentará las acciones gubernamentales, porque reconocen sus necesidades y toman en cuenta que la capacidad de participación ciudadana está articulada a la necesidad de inclusividad en las sociedades democráticas no solamente en circunstancias extraordinarias, sino de forma permanente y sostenible conforme a los principios del Estado de derecho.

También se tiene que considerar que Tarija necesita recuperar el diálogo como medio de reencuentro hacia la construcción de un nuevo horizonte común, tras la frustración de la pésima administración de sus recursos por concepto de ingresos de impuestos de gas al departamento: entre 2007 y 2016 Tarija recibió casi 34.000 millones de bolivianos (equivalentes a 5.190 millones de dólares). No existe ningún proyecto de alto impacto en beneficio del departamento, pese a que el gobierno departamental, los 11 municipios y la universidad pública recibieron, por concepto de la renta petrolera, cerca de 6.000 millones de dólares en nueve años.

El desarrollo no necesariamente radica en generar únicamente riquezas en términos económicos/mercantilistas. Es importante un cambio de visión orientado a lograr bienestar colectivo y entender la propuesta de forma integral, lo que implica potenciar el capital humano y apostar por su talento respetando los derechos y deberes de los ciudadanos y la diversidad cultural, promoviendo una gestión pública eficiente y transparente, así como fortaleciendo la cultura democrática y el respeto por los derechos humanos.

En cuanto a las visiones de desarrollo y vocación productiva existen básicamente tres coincidencias:

- i. Realizar un cambio de matriz productiva, como un aspecto fundamental del desarrollo presente y futuro de Tarija.
- ii. En los momentos de auge económico prevaleció una “cultura del derroche”, en ausencia de una visión estratégica de desarrollo sostenible y a largo plazo, siendo imprescindible superar la visión rentista como único motor de la economía;
- iii. Es necesario explorar sistemáticamente y con tecnología adecuada al contexto nuevos rubros productivos –más allá del sector vitivinícola– a fin de ampliar la base de la economía regional

Como corolario de estas demandas, para diversificar el aparato productivo es necesario salir de una economía rentista para ingresar en la economía diversificada a partir de algunas cadenas de valor identificadas por región y que vienen trabajando ante la crisis que atraviesa el departamento:

- Andina: camélidos y turismo.
- Subtropical: cítricos, caña de azúcar.
- Valles: uvas, vinos y singanis, frutícola, quesos, turismo.
- Chaco: ganadería, petroquímica, oleaginosas, energía.
- Provincia O'Connor: forestal, turismo y horticultura.

Otro tema para un nuevo paradigma económico es el emprendimiento privado, que debe ser uno de los impulsores de la estrategia de diversificación económica del departamento, en dos sentidos interrelacionados: bajo el concepto de emprendedores (no necesariamente empresarios privados⁶²) y en la lógica de las Alianzas Público Privadas (APP), existiendo una importante demanda por avanzar hacia este modelo. En esa medida es importante impulsar estas alianzas con miras a su sostenibilidad, demostrando y fortaleciendo sus potencialidades (conocimiento del territorio, capacidad organizativa, entre otros), así como su legitimidad y credibilidad frente a distintos interlocutores y a la población en general. De esta manera las organizaciones podrán generar confianza social y posicionar su rol como actores del desarrollo productivo departamental y nacional.

También, como rubros vocacionales del departamento resaltan la agricultura y la agroindustria: el primero como instrumento clave de seguridad alimentaria y el segundo con énfasis en la agricultura ecológica. Además, el turismo es un rubro que abre esperanzas. En ellos debe concentrarse la economía de Tarija.

■

62 Así también otro modelo de trabajo colaborativo que se puede impulsar es la alianza privada (empresas) - privada social (asociaciones, cooperativas, colectivos) o APP. Los emprendimientos privados desarrollan su trabajo en contextos altamente desafiantes (por la crisis sociopolítica y económica vigentes), que les exigen innovación, búsqueda de otros caminos para movilizar recursos tanto financieros, como humanos, tecnológicos y de otro tipo.

GRADO DE INCIDENCIA DEL PROCESO DE DIÁLOGO EN LA ACTUAL COYUNTURA DEL DEPARTAMENTO

A manera de recordar el contexto/conflicto es importante señalar que los factores constantes sobre los cuales se desarrolla la conflictividad en Tarija son los intereses contrapuestos entre lo urbano-rural, por la interpelación a la concentración de la inversión pública y las obras; la percepción generada a partir de la distribución de los recursos provenientes de la explotación hidrocarburífera que provoca pugnas sobre quién asume la decisión, dónde y cómo se invierten; la autonomía regional, como espacio simbólico de la contienda política y material, y la emergencia de un discurso identitario complementado con la distribución equitativa de recursos.

En este contexto, los participantes en los diálogos de visiones compartidas reafirman que Tarija está inmersa en una crisis institucional de desencuentro y desconfianza entre sus habitantes; que los sentimientos de incertidumbre, desaliento y frustración se podrían arraigar en la población debido a su impotencia de no poder participar ni incidir en la generación de cambios que coadyuven al desarrollo social, económico y cultural del departamento.

Esta situación de crisis se ha tornado mucho más compleja y conflictiva, debido a la proximidad de los procesos electorales nacional y subnacionales, que podrían acentuar algunas características de situaciones de polarización, entre ellos:

- a. *El antagonismo.* Las partes involucradas pierden de vista el conflicto o el tema en controversia y se concentran en las personas, en lo que dicen, hacen o dejan de hacer y a raíz de ello, se genera la errónea idea de que, si prescindo de la otra parte, elimino el conflicto.
- b. *Espiral de acciones antagónicas.* En estos escenarios es muy probable que las reacciones y respuestas de una parte sean “reactivas” a las acciones de la otra parte. De esa manera, las discrepancias se autogeneran y se convierten en un caldo de cultivo para llegar a situaciones de hostilidad en un corto plazo.



- c. El resultado de las entrevistas realizadas es que en Tarija se vive un momento de desencuentro y *desaliento*. Sin embargo, existen sectores y personalidades preocupadas por evitar que estas tensiones sociales escalen a niveles de conflictividad potencialmente incontrolables.
- d. Esta *situación sociopolítica* se traduce en hechos y actitudes de los protagonistas del ámbito político (partidos políticos, agrupaciones ciudadanas, etc.) que generan procesos de diferenciación en la opinión pública, constituyéndose en posiciones contrapuestas, y en algunos casos irreconciliables, con el objeto de ganar y/o conservar espacios de poder político. Ello se expresa a través de “verdades” únicas e inamovibles, descalificación del contrario, lectura de la realidad de acuerdo a la propia óptica y conveniencia, estigmatización del otro distinto, entre otros aspectos.
- e. *Diversidad de conflictos*. La posibilidad de una gestión constructiva del conflicto regularmente se la subordina a posicionamientos intransigentes dejando a un lado intereses y necesidades sentidas por las partes en disputa, perfilándose como resultado el escalamiento o el surgimiento de nuevos conflictos.
- f. *Triangulación de la comunicación*. Cuando las partes se encuentran polarizadas en torno a una posición, existe la tendencia de lograr el apoyo o respaldo de terceros; para esto realizan acciones internas que permitan la cohesión de su grupo y acciones externas que llevan a la ruptura de la comunicación directa entre ellas, dando lugar a que las relaciones y la comunicación se desarrollen a través de terceros.

En este marco, el proceso Tarija dialoga: “desde el encuentro, un horizonte compartido” se constituyó en una respuesta oportuna y eficaz para:

- Tender puentes y restablecer las relaciones entre los habitantes de Tarija.
- Fortalecer las habilidades dialógicas de un grupo de actores clave, que se constituyan en “levadura crítica” necesaria para la conformación de una plataforma transformativa.
- Contribuir, a través del fortalecimiento de la práctica dialógica, a mitigar los efectos nocivos de los fenómenos de la polarización en el tejido social de Tarija.
- Generar condiciones mínimas y necesarias que permitan cambios significativos y sostenibles que incidan en el contexto.
- Construir una agenda de diversificación productiva en Tarija.

1. ROL DE LAS UNIVERSIDADES EN LA CONTINUIDAD DE LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

La universidad tiene dos dimensiones en relación a la socialización del conocimiento: a) una de ellas tiene que ver con convertirse en un espacio público en el que circulan las ideas políticas y sociales que se generan en diferentes ámbitos del país y del departamento, y que son objeto de deliberaciones con otras posiciones e ideas; b) la otra está relacionada con la socialización del conocimiento que lleva adelante la universidad en los diferentes procesos de formación profesional.

En las universidades se organizan programas de transmisión del conocimiento, tanto en términos de teoría como de experiencia sistematizada, no solo de producción de ideas,

sino también en torno a áreas de especialidad profesional, de organización de instituciones y otros procesos con un horizonte de mediano plazo. En este ámbito, la socialización del conocimiento al que puedan acceder los estudiantes de una carrera estaría posibilitada por la existencia de pluralismo teórico del programa de formación y también por la comunidad académica o los sujetos docentes. Esto permite, luego, desarrollar capacidades de producción, investigación y producción intelectual en los estudiantes.

Bajo estas directrices esta fase final de *Tarija dialoga: desde el encuentro, un horizonte compartido* (diálogos de visiones compartidas) está muy ligada, como dijimos anteriormente con la sostenibilidad de este proceso, para evitar que concluya como una experiencia pasajera, sino más bien que tenga presencia en el tiempo y se convierta en una práctica social en la cual fundamentalmente las universidades, apoyadas por actores estratégicos y participantes de los diálogos,⁶³ constituyan un equipo académico que posicione en el imaginario colectivo los procesos dialógicos como una forma de actuar y de vivir en sociedad.

Concluida esta fase de implementación, reflexión y análisis de los procesos de diálogos ciudadanos y de visiones compartidas, conforme a lo acordado con las tres máximas autoridades de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, la Universidad Privada Juan Pablo Segundo regional Tarija y la Universidad Privada Domingo Savio, se determinó dejar bajo su tuición el proceso de sostenibilidad y seguimiento desde una perspectiva académica, con el objetivo de profundizar y compartir esta experiencia y, de manera particular, incidir en jóvenes y mujeres, bajo los principios fundamentales del diálogo: participación, inclusividad, apertura, horizontalidad, confianza, reconocimiento y aprendizaje.

Un aspecto importante a resaltar, como resultado del proceso, es la valoración positiva expresada por las y los participantes al comunicarles que las tres universidades serían las instancias convocantes a estos procesos de diálogo. Estas afirmaciones de los participantes (sociedad civil, organizaciones sociales e instancias públicas) son el resultado del reconocimiento a su presencia institucional en el departamento, concibiendo a estas instancias de estudios superiores como conectores que pueden proporcionar respuestas asertivas a los problemas estructurales que atraviesa el departamento de Tarija.

En la fase final de seguimiento, IDEA Internacional y la Fundación UNIR Bolivia comprometieron sus capacidades institucionales para consolidar este proceso, coadyuvando a las universidades en aspectos metodológicos, elaboración de documentos con soporte teórico/conceptual y análisis del conflicto/contexto bajo los principios de la Gestión de Programas Sensibles al Conflicto (GPSC) y la posible realización de espacios dialógicos que se vayan determinando estratégicamente.

2. LECCIONES APRENDIDAS

La conformación del grupo facilitador fue, sin duda, una acción pertinente, puesto que permitió mantener un canal plural y permanente de información y relación con el contexto. Pensando en la continuidad del proceso, se ve conveniente ampliar este grupo con personas de organizaciones sociales y del área rural, vinculadas a los temas que se vayan abordar, para incluir una pluralidad de opiniones.

■
63 Participaron organizaciones sociales del área urbana y rural, juntas de vecinos, universitarios, organizaciones no gubernamentales, servidores públicos, representantes de la empresa privada y de emprendedores medianos y pequeños, fabriles, la Central Obrera Departamental (COD) y líderes políticos.

La realización de una presentación sobre los fundamentos teórico-conceptuales del diálogo y el planteamiento general de la propuesta se constituyó también en una buena práctica, dado que permitió que las universidades y las instituciones aliadas comprendan las potencialidades del proceso y ratifiquen su decisión de involucrarse en el mismo.

La determinación que las universidades sean las instancias convocantes del proceso fue acertada. En primer lugar, porque cuentan con el reconocimiento de la población en razón de la función y de su carácter técnico y, en segundo lugar, porque les permite reasumir el papel que durante anteriores épocas tenían en tanto gestoras de los grandes cambios sociales en el país.

Una lección aprendida que es importante destacar está relacionada con la comprensión de la identidad del tarijeño y del regionalismo en Tarija. Al momento de elaborar el diseño metodológico, varios actores nos recomendaron evitar el abordaje o tratamiento de estos temas en los espacios de diálogo debido a que podrían generar mayor distanciamiento entre los participantes o incluso incidir negativamente en el desarrollo o la conclusión del proceso.

Ante estas recomendaciones, tuvimos el cuidado necesario de aplicar dispositivos pedagógicos que permitieran a los participantes, por una parte, identificar aspectos relevantes en sus vidas, a partir de los cuales definen quiénes son como individuos y como colectivo y, por otra parte, identificar elementos de conexión para avanzar en la construcción de visiones compartidas guiadas por el bien común, dejando de lado posiciones que excluyan o dividan.

Fue muy satisfactorio y alentador escuchar a los participantes –sean estos nacidos en Tarija o migrantes– expresiones sobre lo orgullosos y felices que se sienten de ser habitantes de Tarija, de identificarse con sus costumbres y tradiciones y de tener el deseo y compromiso de aportar en el desarrollo de sus regiones, sintiéndose parte de un departamento y de un país. Asimismo, fue muy aleccionador escuchar a los participantes resaltar que son los políticos quienes han tergiversado ese sentimiento de identidad con sus regiones y lo han utilizado para dividir a la población.

Una determinación acertada que se constituye en una buena práctica fue mantener el desarrollo de los espacios con bajo perfil, para que no se desvirtúe el sentido del proceso y, de esa manera, evitar injerencias de cualquier tipo sobre el proceso o los participantes. Únicamente se visibilizaron en los medios de comunicación la inauguración y el cierre de los eventos de diálogos de visiones compartidas (el segundo momento). Sin embargo, para evitar susceptibilidades de los medios de comunicación, se efectuaron visitas a diferentes medios y líderes de opinión, para hacerles conocer la metodología que sería implementada.

Otra lección aprendida fue cumplir estrictamente con el perfil elaborado para la identificación e invitación de los participantes. Los espacios estaban pensados para ciudadanas y ciudadanos ubicados en la parte media de la estructura social y con capacidad de incidir en los líderes máximos y en los miembros de la comunidad.

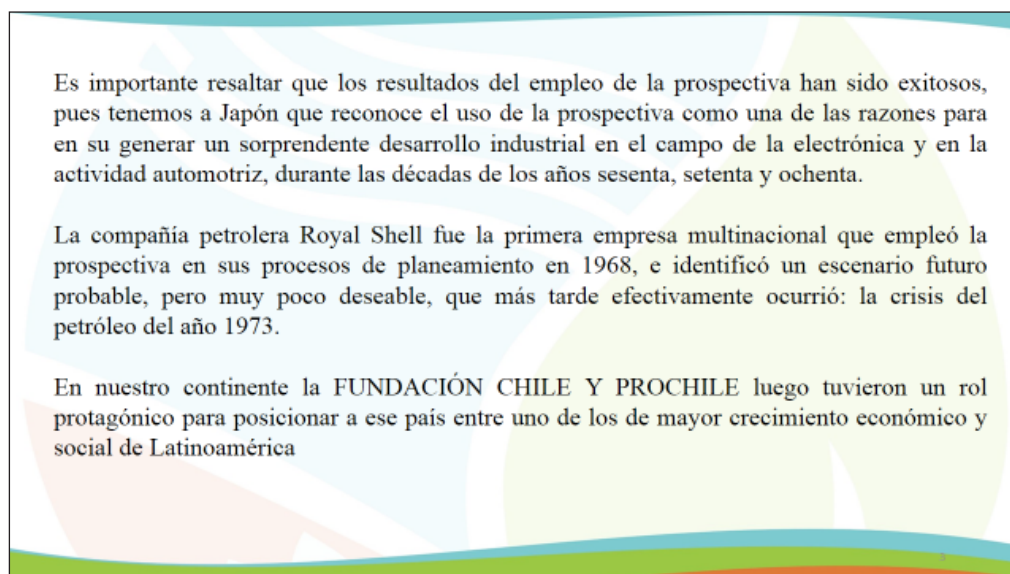
Finalmente este importante proceso permitió a los participantes, tanto de los diálogos ciudadanos como de visiones compartidas fortalecer valores democráticos como: el pluralismo, la tolerancia, la inclusión, la negociación y el compromiso para que permitan acuerdos sostenibles en la ciudadanía tarijeña.



ANEXOS

**DISERTACIONES DE DIÁLOGOS CIUDADANOS
Y VISIONES COMPARTIDAS**
DEPARTAMENTO DE TARIJA
2019

“Modelo de gestión universitario comprometido con el desarrollo económico social y ambiental del departamento de Tarija”.
Ing. Jorge Tejerina, director de Investigación de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)



En un país tan multicolor, con tantos desequilibrios posible pensar en el futuro con un horizonte de diez años por delante en un país como el nuestro en el que no sabemos siquiera qué ocurrirá mañana?

La respuesta está en la misma pregunta: en nuestro país es indispensable emplear la prospectiva justamente por el alto nivel de incertidumbre del entorno donde nos movemos.

La prospectiva no es más que una disciplina científica que nos ayuda a reducir la incertidumbre, la cual en términos sencillos se define **“ES LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE DE LOS ESCENARIOS FUTUROS QUE POSIBLEMENTE VIVAMOS”**.

Una de las instituciones más destacadas a nivel mundial en cuanto a identificar las tendencias tecnológicas, hacer predicciones y analizar sus posibles impactos económicos y sociales, incluyendo los sectoriales, son **TechCast Global** y el **Grupo Gartner**

Se trata de una empresa surgida de los trabajos de predicción tecnológica del Profesor William E. Halal y sus asociados en las universidades George Washington y George Mason, para ello utilizan diversas técnicas de predicción y prospectiva, que aplican el **Método DELPHI**, el **Método de Probabilidades de Bayes**, el **Método de la Matriz de Impacto cruzado**, el de la **Exploración del Entorno**, el **Método de Análisis Morfológico**, etc., dependiendo de los grupos de análisis prospectivo. Lo cual nos invita a plantearnos algunos de los escenarios posibles que tienen que ver con el Internet Global y las Smart Cities y todo un conjunto de transformaciones tecnológicas destinadas a cambiar de forma importante nuestra sociedad.

En este sentido, planteamos que en previsión a un entorno global mucho más competitivo que la universidad y al interior de ella su sistema de investigación, ciencia y tecnología y cada uno de sus componentes, deben ser las unidades estratégicas y pilares fundamentales para generar conocimiento y tecnología en las áreas productivas y de servicios, **complementando los saberes y conocimientos tradicionales con la ciencia moderna**, para ponerlos al servicio de las generaciones actuales y futuras.

La Universidad y su sistema de investigación deben consolidarse en unidades estratégicas y como referentes departamentales y nacionales, que proyecten a Tarija y al país hacia nuevos estadios del conocimiento y la tecnología, por ello deben conocer:

- Como se generan y hacia donde se dirigen las investigaciones que están en la frontera del conocimiento del mundo actual,
- Nuestras potencialidades y las estrategias para insertarnos en el tren del sistema científico y tecnológico internacional, sin perder de vista nuestra propia realidad,
- Identificar y realizar alianzas instancias del gobierno, cooperación internacional, con universidades y centros de investigación, que nos permitan subir al tren internacional de generación y gestión del conocimiento,
- Conocer y pactar con el modelo de desarrollo nacional y departamental, en lo que le toca a la capacidad académica como unidad estratégica,
- Tener conocimiento pleno de las demandas reales de ciencia y tecnología de nuestro entorno y de las necesidades futuras, cuáles son nuestras propias capacidades (recursos humanos, infraestructura y equipamiento) y las potenciales si generamos sinergias con aliados estratégicos.

Todo a su vez está relacionado con las revoluciones tecnológicas en marcha, es decir estamos en el ingreso de la cuarta revolución industrial, las cuales, dicho muy brevemente, tienen que ver con las siguientes **revoluciones o evoluciones**:

- La relacionada con la tecnología digital y especialmente con Internet que nos lleva con rapidez a la denominada Era Digital;
- La Convergencia NBIC (Nanotecnología, Biotecnología, Infotecnología, Cognotecnología);
- Los avances relacionados con el conocimiento del cerebro, con la inteligencia artificial, con la mente y la consciencia;
- Todo lo que tiene que ver con la mecánica cuántica; y
- El conocimiento del Universo en sus dimensiones cósmicas.

El futuro es susceptible de ser creado y modificado por nosotros. No podemos, ni como país, ni como organizaciones, esperar sentados a que se produzcan un cambio positivo que nos ayude a crecer. Debemos tener una actitud proactiva hacia el cambio y generar los escenarios futuros más deseables

Entrando a visualizar el contexto del trabajo que nos ocupa y cuál será el rol de la Universidad en este nuevo escenario, debemos entender que en este mundo globalizado, estamos conviviendo en la aldea global que está constituida por una sociedad que está emergiendo, **la cual demandará un nuevo tipo de trabajador, un nuevo tipo de profesional, un nuevo perfil de ciudadano, valorándose muy positivamente sus valores, actitudes, habilidades, y aquellas cualidades personales** que le permitan y faciliten la adaptación constante a los cambios que la comunidad mundial está experimentando el contexto económico, social y empresarial.

En el nuevo contexto definido por las sociedades basadas en el conocimiento, **no son sólo las economías las que compiten en el mercado internacional, sino también sus sistemas educativos.** La modernización e innovación en la producción no podrá lograrse sin contar con sólidos sistemas de formación de recursos humanos e investigación científica y tecnológica y sin eficientes sistemas de comunicación entre investigación y producción.

Por ello, resaltamos el rol importante de la universidad en su relación y coordinación con los tres niveles de gobierno del Estado, las organizaciones productivas y las organizaciones sociales, para que en conjunto podamos diseñar e implementar una estrategia de formación del talento humano y de apoyo a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, que promuevan procesos de investigación e innovación en sectores priorizados para cada uno de los municipios donde desarrolla sus actividades la universidad.

En este sentido, planteamos que en previsión a un entorno global mucho más competitivo que la universidad y al interior de ella su sistema de investigación, ciencia y tecnología y cada uno de sus componentes, deben ser las unidades estratégicas y pilares fundamentales para generar conocimiento y tecnología en las áreas productivas y de servicios, **complementando los saberes y conocimientos tradicionales con la ciencia moderna**, para ponerlos al servicio de las generaciones actuales y futuras.

La Universidad y su sistema de investigación deben consolidarse en unidades estratégicas y como referentes departamentales y nacionales, que proyecten a Tarija y al país hacia nuevos estadios del conocimiento y la tecnología, por ello deben conocer:

- Como se generan y hacia donde se dirigen las investigaciones que están en la frontera del conocimiento del mundo actual,
- Nuestras potencialidades y las estrategias para insertarnos en el tren del sistema científico y tecnológico internacional, sin perder de vista nuestra propia realidad,
- Identificar y realizar alianzas instancias del gobierno, cooperación internacional, con universidades y centros de investigación, que nos permitan subir al tren internacional de generación y gestión del conocimiento,
- Conocer y pactar con el modelo de desarrollo nacional y departamental, en lo que le toca a la capacidad académica como unidad estratégica,
- Tener conocimiento pleno de las demandas reales de ciencia y tecnología de nuestro entorno y de las necesidades futuras, cuáles son nuestras propias capacidades (recursos humanos, infraestructura y equipamiento) y las potenciales si generamos sinergias con aliados estratégicos.

Estamos en el alba de aparición de:

- Los combustibles sintéticos derivados de las energías renovables,
- La carne y otros alimentos sintéticos que revolucionarán o afectarán a los sistemas agropecuarios.
- Los nuevos materiales que beneficiarán los sistemas de construcción, equipamiento, etc.
- La robótica e inteligencia artificial que contribuirá a una mejor calidad de vida
- Una tecnología amigable que contribuirá a reducir las causas que dieron paso al cambio climático, etc.

En este contexto la Universidad, se plantea un escenario con un reto de diseñar un nuevo modelo de gestión de la investigación, que contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza, y aportar creativamente al desarrollo económico y social del departamento de Tarija, para ello plantea un camino de dos vías las cuales deben encontrarse en cinco a diez años para enfrentar los nuevos escenarios futuros.

Mucho se habla respecto a que hará Tarija después del gas; en mi entender, me parece que ya estamos viviendo la era post-gas, por cuanto la declinación en la producción de los campos gasíferos, el retraso en la prospección de nuevos campos y si esto lo vemos desde una perspectiva positiva, nos llevaría al desarrollo y entrada y producción de más gas, el escenario futuro ya no será el mismo que los pasados diez años, pues en el análisis internacional que se tiene respecto al precio futuro de los combustibles no renovables, se tiene que ya no tocarán los niveles que sean muy superiores a los precios vigentes actuales, por cuanto estamos en el punto de quiebre de la matriz energética, donde los combustibles proveniente de la energía renovable han irrumpido en el mercado internacional para quedarse, estando en una situación envidiable para desplazar a los combustibles fósiles altamente contaminantes y responsables del cambio climático, la gran ventaja de esta nueva fuente de energía es que se tiene casi lista la tecnología para ingresar en una fase de producción altamente competitiva y accesible en precio y disponibilidad tecnológica, reducidos niveles de contaminación. Ello significa que por más que se descubran grandes reservorios de gas no seremos más el ombligo del gas de Sudamérica, pues hay otros megacampos que están entrando ya al mercado internacional.

Estamos en el alba de aparición de:

- Los combustibles sintéticos derivados de las energías renovables,
- La carne y otros alimentos sintéticos que revolucionarán o afectarán a los sistemas agropecuarios.
- Los nuevos materiales que beneficiarán los sistemas de construcción, equipamiento, etc.
- La robótica e inteligencia artificial que contribuirá a una mejor calidad de vida
- Una tecnología amigable que contribuirá a reducir las causas que dieron paso al cambio climático, etc.

En este contexto la Universidad, se plantea un escenario con un reto de diseñar un nuevo modelo de gestión de la investigación, que contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza, y aportar creativamente al desarrollo económico y social del departamento de Tarija, para ello plantea un camino de dos vías las cuales deben encontrarse en cinco a diez años para enfrentar los nuevos escenarios futuros.

Estos elementos que contribuyen a la internacionalización de la ciencia, deben contribuir a que los investigadores y científicos no sean ajenos a su medio social, más al contrario, deben generarse mayores compromisos e involucramiento entre ellos y los distintos actores del medio en el que se desenvuelven para plantear alternativas de solución a sus problemas.

Evidentemente, la universidad no logrará acabar por sí sola los problemas de la pobreza, la exclusión, mejorar los procesos y la competitividad regional, pero se nos plantea la oportunidad para actuar en alianza con el gobierno nacional, con los departamentales, los municipales, la empresa, sector productivo en general y la sociedad en su conjunto, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la sociedad en la cual está inmersa.

La vía que está a más largo plazo contempla la preparación fundamentalmente de los recursos humanos que vamos a requerir como universidad para apuntalar el proceso de investigación/innovación y con ello la calidad de enseñanza. Ahí debemos rescatar la iniciativa de la Gobernación en lo que toca a la BECA FUTURO, pero debemos reorientarle con un pacto institucional donde las universidades y otras instituciones, definan o planteen las demandas y perfiles de esos profesionales altamente capacitados y como se comprometen a incorporarlos a sus organizaciones para que aporten en la expectativa que se genera al formarlos en áreas estratégicas para la región.

La otra vía, es la que exige de la universidad una respuesta inmediata a las necesidades actuales, para ello se plantea:

MODELO DE GESTIÓN Y DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INVESTIGACIÓN DE LA UAJMS

El proceso de Planificación Estratégica que estamos llevando adelante, lo hacemos para anticipar cómo será el futuro del proceso de investigación universitario, tanto inmediato como a mediano plazo, planteado en forma de trabajo urgente, con ideas innovadoras, con trabajo, con acciones y con pasos presentes para preparar un nuevo futuro con un norte bien definido y comprometido con la sociedad, en otras palabras damos mucho énfasis **al futuro de las decisiones actuales**, para generar el nuevo norte del proceso de investigación y generación de conocimientos. Este proceso de planificación nos permitirá:

- Reposicionarnos en el nuevo contexto científico que ha generado la sociedad del conocimiento
- Generar una articulación plena con las instituciones, actores sociales y económicos de la región, para aportar de manera creativa e innovadora en la búsqueda de alternativas de solución a las demandas del entorno.
- Identificar los aliados estratégicos y generar los espacios de cooperación y colaboración para intercambiar y compartir el conocimiento generado
- Crear opciones estratégicas para diseñar el camino a seguir
- Monitorear los resultados de cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica

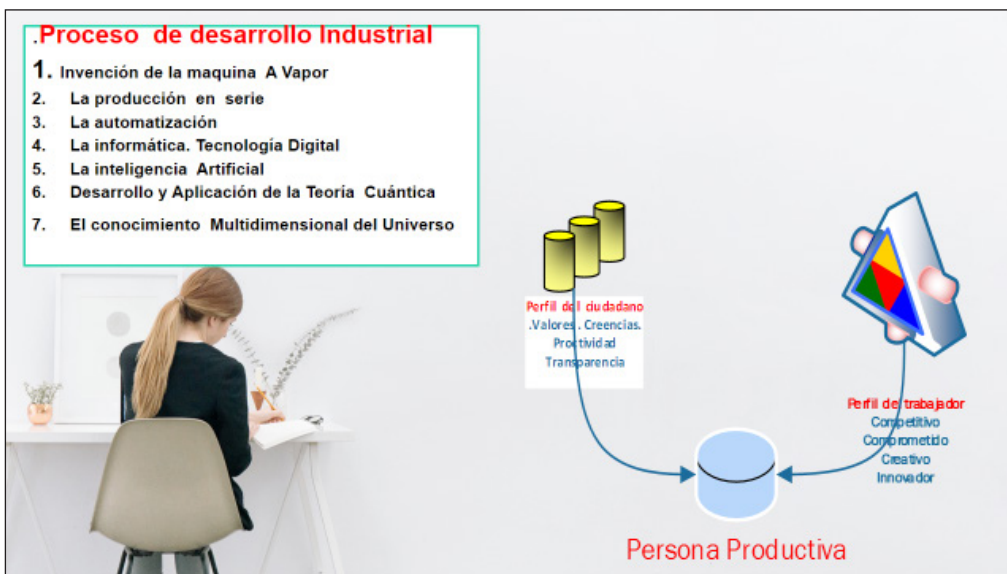
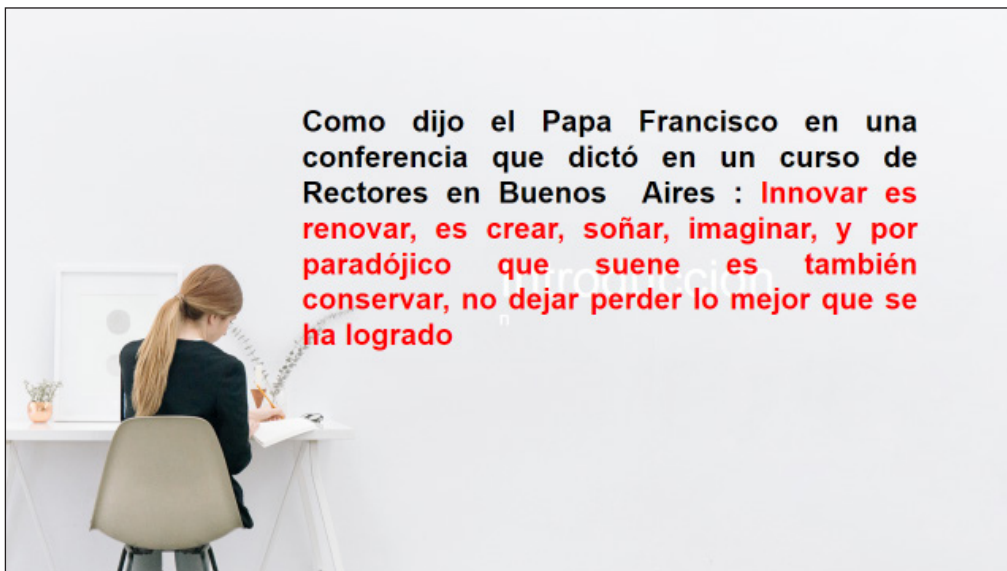
Si bien, estamos monitoreando el contexto global de la ciencia y tecnología, vamos a dar énfasis al análisis y contexto nacional, por ello planteamos un modelo de gestión flexible y altamente comprometido con los actores del entorno.

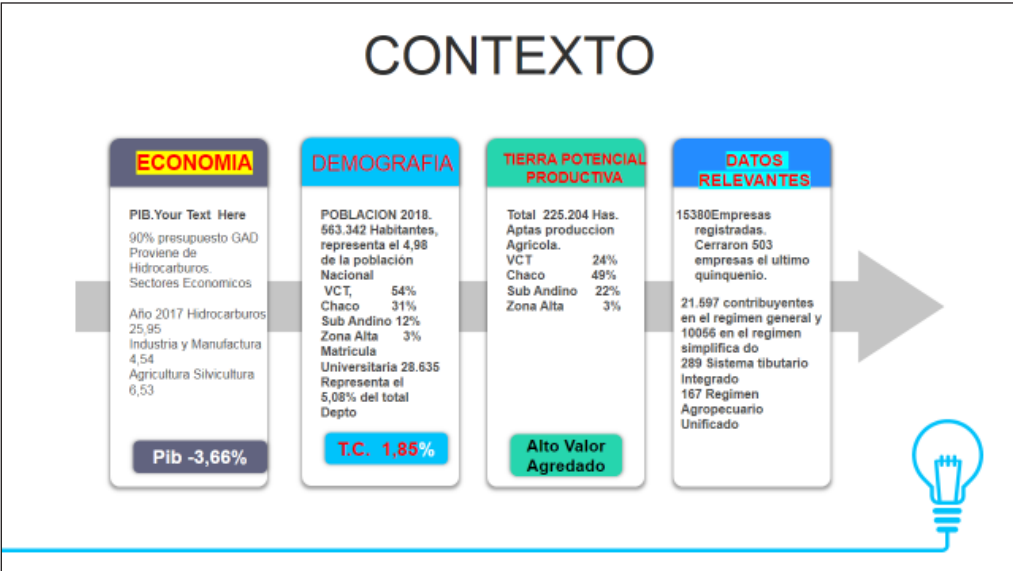
MODELO DE GESTIÓN CIENTÍFICO – TECNOLÓGICO DE LA UAJMS

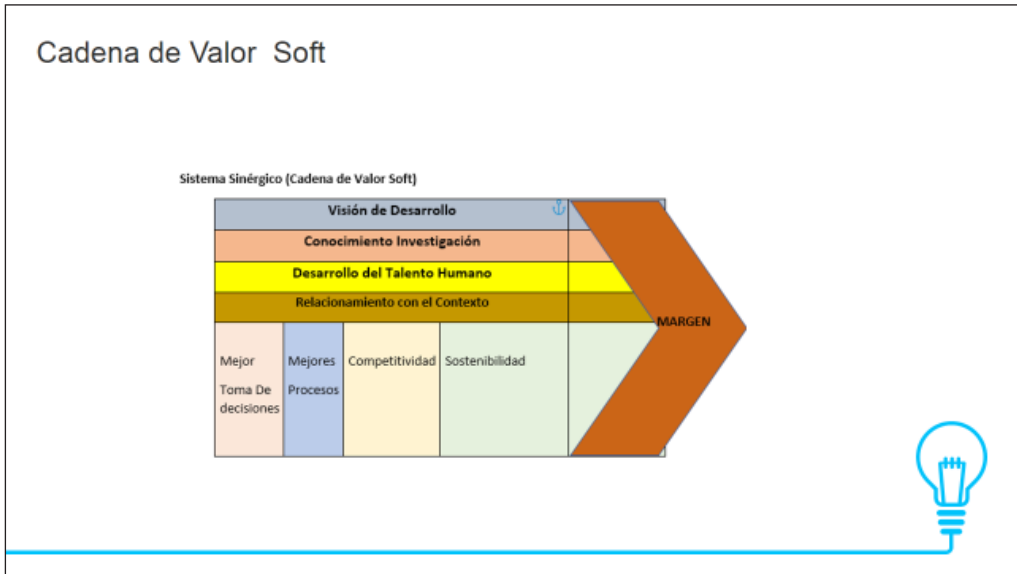
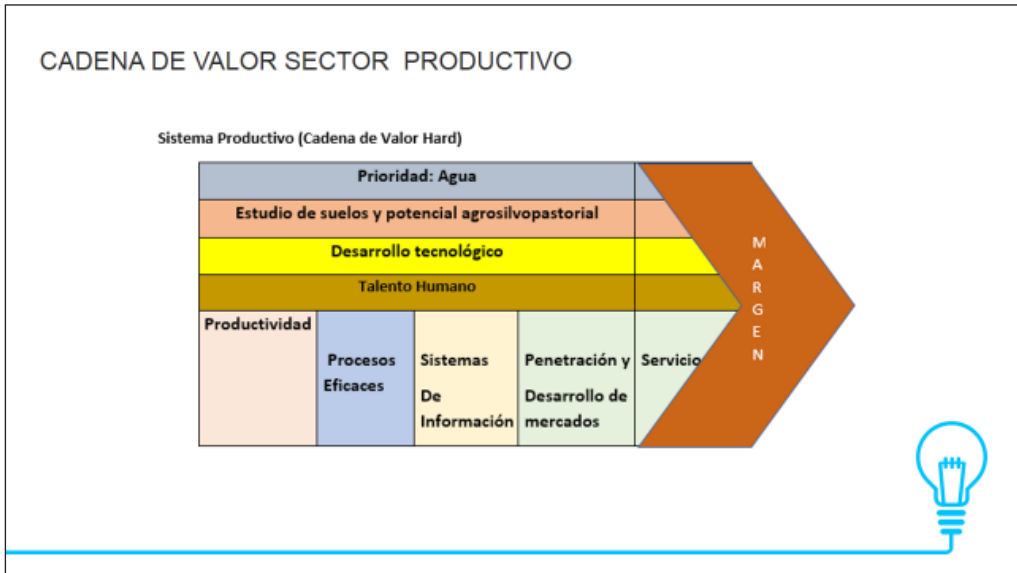


“Enfoque sinérgico del desarrollo del departamento de Tarija,”
Lic. Francisco Javier Varas Mendoza – Director Académico de la UCB –









- Propuesta de Visión

El Departamento de Tarija ha transformado el sistema Social y productivo departamental – basada en el conocimiento y la competitividad , priorizando la conservación y del hábitat para lograr el bienestar de la población.

Regional Tarija.

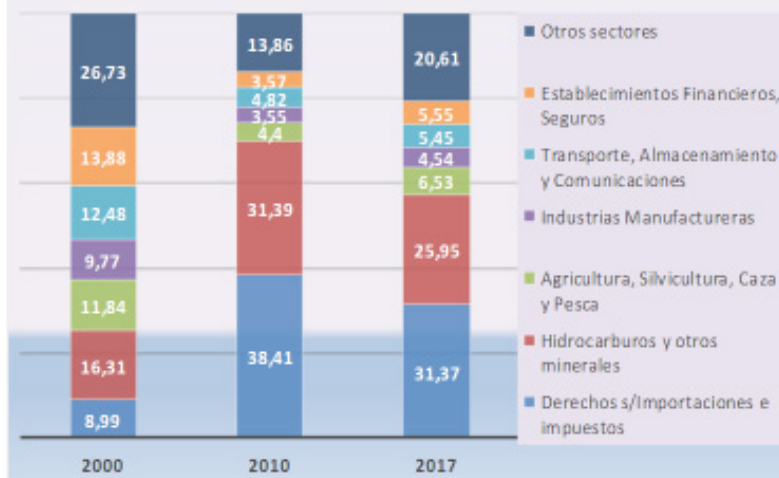
“Nuevo modelo de desarrollo económico productivo para Tarija. Programa de diversificación productiva del valle central de Tarija”. Lic. Ramiro Ávila, consultor del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija

The image shows the cover of a report. At the top left is the logo of the 'GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE TARIJA' with the slogan '¡Juntos por un Nuevo Tiempo!'. At the top right is the logo for 'INTERNATIONAL IDEA INSTITUTE FOR DEMOCRACY AND ELECTORAL ASSISTANCE'. The main title is 'NUEVO MODELO DE DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO PARA TARIJA' in red. Below it, in a grey box, is 'Programa de Diversificación Productiva del Valle Central de Tarija'. On the bottom left, there are four small images: 'Arándanos de Tarija', 'Uva', 'Pasa', and 'Uva de mesa'. On the bottom right, there is a topographic map of the central valley of Tarija with various colored zones. At the bottom center, it says 'Tarija, Julio de 2019'.

CONTENIDO

- A. ANTECEDENTES**
- B. DIAGNÓSTICO O ESTADO DE SITUACIÓN**
- C. PROPUESTA DEL PROGRAMA**
 - 1. Estrategia
 - 2. Presupuesto

Estructura PIB Tarija



Economía gasificada (90% del presupuesto del GAD depende de hidrocarburos)
De BS 3.982 millones el 2014 se percibió solamente BS 915 millones el 2018 (-77%)
 Período 2010-2013 PIB creció en promedio al 8,6%
 Entre 2014 y 2018 se desacelera/contrae y decrece: -2,73%, -6,15%, -3,66%

NMDEP-T: DIAGNÓSTICO

Variables Biofísicas	Valores
Altitud (msnm)	1750 - 2100
Temperatura Media Anual	14,7 °C
Temperatura Media Anual Máxima	22,5 °C
Temperatura Media Anual Mínima	7,1 °C
Precipitación	721,9 mm
Rango de precipitaciones	400 mm - 1.280 mm
Evapotranspiración Anual (Turc)	531,6 mm
Evapotranspiración Anual (Cutagne)	509,3 mm
Humedad Relativa Media Anual	58,9% - 75,3%
Velocidad Media Anula del Viento	3,1 km/h - 12,2 km/h

Subcuencas o cuencas menores	Nº Comunidad	Población, 2019		Superficie		Densidad
		habitantes	%	En km²	%	
Alta Guadalquivir	53	266.910	86%	1.060	32%	252
Tolomoso	24	13.293	4%	470	14%	28
Camacho	50	18.134	6%	960	29%	19
Santa Ana	24	8.026	3%	570	17%	14
Afluentes directos	13	5.134	2%	270	8%	19
TOTAL	164	311.496	100%	3.330	100%	94

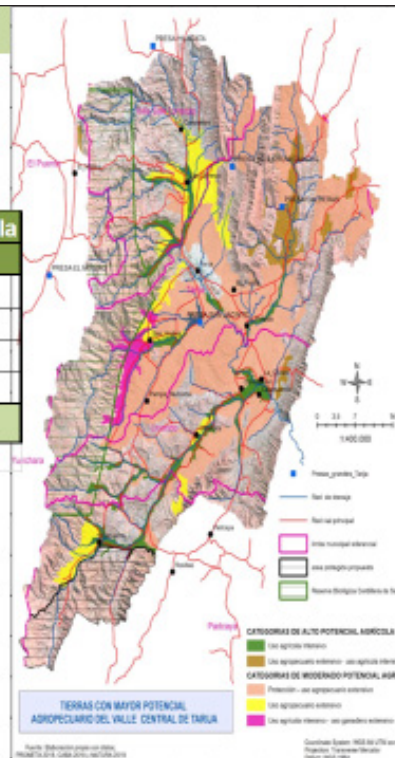
Fuente: Elaboración propia en base a PDA y UTEPTA, actualizados con información SEDROIA e INE al 2019



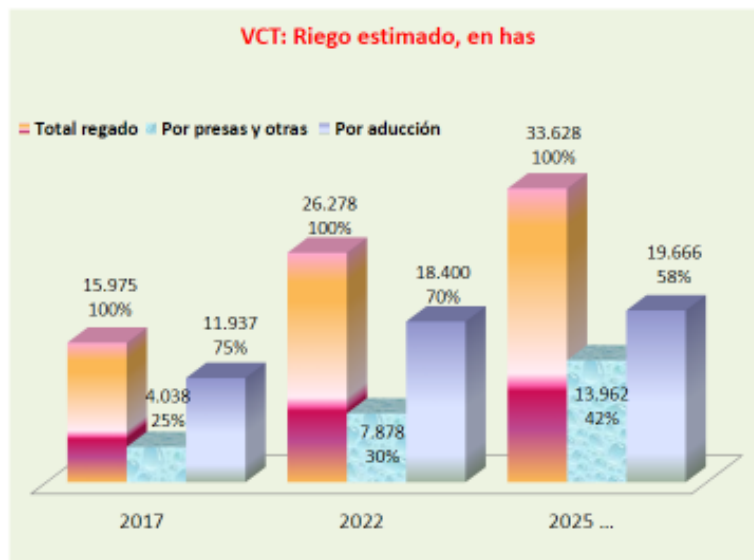
NMDEP-T: DIAGNÓSTICO

Municipios	Tierras con mayor potencial agrícola		
	Has	km2	%
San Lorenzo	12.400	124	23%
Tarija	18.500	185	34%
Uriondo	11.000	110	20%
Valles de Padcaya	12.300	123	23%
TOTAL VCT	54.200	542	100%

Fuente: Elaboración propia en base a PDA, PDOT y PMOT's



NMDEP-T: DIAGNÓSTICO – RIEGO



Cobertura de riego sobre tierras aptas 2017: 29%
 Cobertura de riego sobre tierras aptas 2025 en adelante: 62%

NMDEP-T: PROPUESTA



Transformación deseada

Se ha reactivado y transformado el aparato productivo departamental y del VCT – se cuenta con una economía dinámica, productiva, diversificada, competitiva y sostenible – basada en la **producción agropecuaria intensiva y agroindustrial de alto valor** con miras a la exportación; donde la **protección y/o conservación y desarrollo de las fuentes de agua** y sus servicios ecosistémicos, así como la **gestión de presas y sistemas de riego eficientes**, que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático; son componentes ineludibles y fundamentales para lograr esta transformación con diversificación productiva y el bienestar de la población.

- ✓ Apoyar a la gestión de la Reserva Biológica de la Cordillera de Sama
- ✓ Área de conservación en zona sur del VCT sobre 36.400 has para mantener funciones ambientales
- ✓ Fondo de Agua para el VCT: como un mecanismo financiero estable, transparente y de largo plazo, para la conservación de las fuentes de agua.
- ✓ Las 4 subcuencas del VCT (cuenca del río Guadalquivir) desarrollan **procesos GIRH – MIC**, enfocadas en subcuencas y microcuencas prioritarias ligadas a presas y sistemas de riego
- ✓ Mejorar los sistemas de manejo de la producción agropecuaria, conservación y recuperación de suelos

NMDEP-T: GESTIÓN INTEGRAL PRESAS Y RIEGO

1

PROTECCIÓN Y DESARROLLO DE FUENTES DE AGUA

PERTT, SAN JACINTO,...



2

GESTIÓN INTEGRAL Y EFICIENTE DE PRESAS Y SISTEMAS DE RIEGO

SEDEGIA,...

Disponibilidad u oferta de agua:

VCT: 359,22 Hm³
Tolomosa: 250 Hm³

Demanda o consumo de agua:

VCT: 165,32 Hm³
Tolomosa: 60 Hm³

BALANCE HÍDRICOS 2018: 194,60 Hm³

BALANCE HÍDRICOS 2038: 128,79 Hm³

Realizar **Acuerdos Recíprocos por Agua**, con las comunidades asentadas en las zonas altas del VCT.

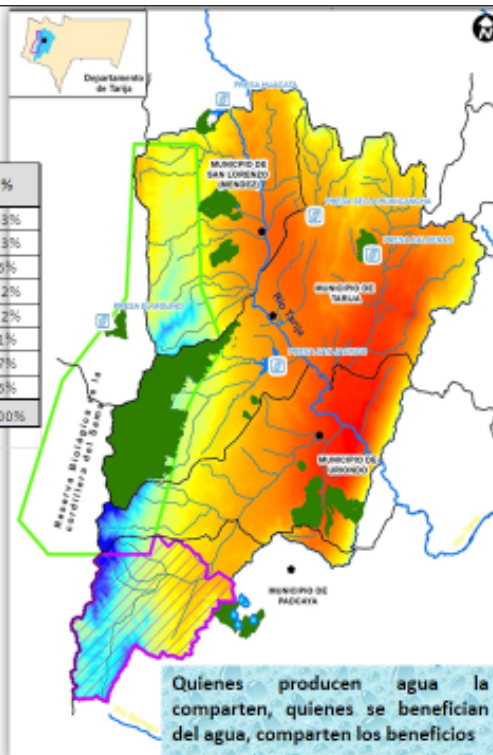
SUBCUENCAS - PRESAS	Zonas			Total, Has	%
	Recarga	Trancisión	Descarga		
San Jacinto	23.596	19.070	1.191	43.857	43%
Calderas	7.906	5.515	401	13.821	13%
Huacata	5.255	860	110	6.225	6%
El Molino	10.403	1.382	142	11.927	12%
Sella Rumicancha	11.181	1.202	100	12.604	12%
Rosillas	650	65	98	813	1%
Pajchani	2.453	3.674	928	7.055	7%
CENAVIT-GUADALQUIVIR-CALAMUCHITA				6.104	6%
TOTALES	61.443	31.828	3.030	102.466	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos estudio NATURA

Mantener en buen estado de conservación aproximadamente 30.700 has, en áreas de recarga hídrica de subcuencas y microcuencas prioritarias

50 comunidades donde se pueden y deben implementar los ARA's

1



SUNCUENCA	PROYECTO DE RIEGO	VOLUMEN ÚTIL (Hm ³)	FLIAS BENEFICIA	RIEGO ACTUAL, 2019, Has	RIEGO FUTURO, 2022, Has	RIEGO TECNIFICA, 2025, has
Alta del Guadalquivir	Proyecto Múltiple Huacata (Obras complementarias)	13	306	600	1.000	1.400
	Presa La Hondura (Pajchani)	1	46	57	57	80
	Presa Sella Rumicancha	11,24	839	700	2.600	3.640
Tolomosa	Sistema de Riego San Jacinto	41,25	1.156	2.200	5.400	7.560
Santa Ana	Presa de Riego Calderas (Obras complementarias)	4,46	515	400	830	1.162
Tomayapo	Presa El Molino	2,3	1.071	350	1.500	2.100
Camacho	Sistema de Riego CENAVIT-GUADALQUIVIR-CALAMUCHITA	3,50 m³/s	1.400	1.500	3.557	4.980
	Sistema de Riego Huayco Grande y Nueva Eperanza	0,69	112	0	92	129
	Sistema de Riego Rosillas	0,64	176	0	46	64
TOTALES		74,58	5.621	5.807	15.082	21.115

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SEDEGIA



NMDEP-T: PROPUESTA – PRODUCCIÓN DE ALTO VALOR

Ítem	Uva de mesa	Arándanos	Otros	Total
Has en Producción	7.700	3.080	4.620	15.400
Rendimientos, Kg/Ha	23.000	8.000	4.500	11.833
Producción total, en Kg	177.100.000	24.640.000	20.790.000	222.530.000
Ingresos por Ha mercado local,	20.240	92.000	13.500	41.913
Ingresos totales mercado local	155.848.000	283.360.000	62.370.000	501.578.000
Ingresos por Ha mercado externo	46.000	112.000	22.500	60.167
Ingresos totales mercado externo	354.200.000	344.960.000	103.950.000	803.110.000
Costos de producción por Ha + Empaque y Exportación	7.000	10.000	5.000	7.333
Costos totales de producción + Empaque y Exportación	53.900.000	30.800.000	23.100.000	107.800.000
Beneficios por ha en mercado local	13.240	82.000	8.500	34.580
Beneficios por ha mercado externo	37.800	102.000	17.500	52.433
Beneficios totales por año en mercado local	101.948.000	252.560.000	39.270.000	393.778.000
Beneficios totales por año en mercado externo	291.060.000	314.160.000	80.850.000	686.070.000

Fuente: Elaboración propia en base Productos de Alto Valor, Agencia para el Desarrollo

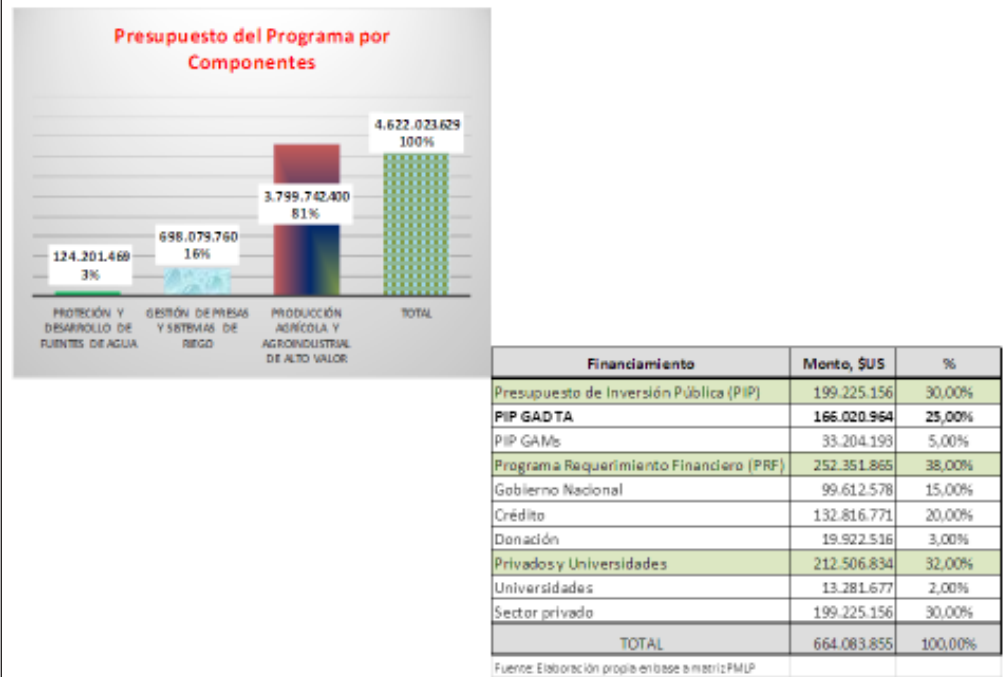
Precios mercado local: 0,88 \$us/kg/uva; 11,5 \$us/kg/Arándano; 3 \$us/kg/otros

Precios mercado externo 2 \$us/kg/uva; 14 \$us/kg/Arándano; 5 \$us/kg/otros

NMDEP-T: PROPUESTA – PRESUPUESTO

N°	COMPONENTES	PRESUPUESTO			ESCENARIO DE PROGRAMACIÓN				
		BS	SUS	%	2019	2020	2021	2022	2023
1	PROTECCIÓN Y DESARROLLO DE FUENTES DE AGUA, CUENCAS Y/O RECURSOS HÍDRICOS	124.201.469	17.845.039	3%	26.658.272	30.294.227	24.840.294	21.204.338	21.204.338
1.1	Mecanismos financieros para la conservación de fuentes de agua del VCT	18.179.778	2.612.057	0,4%	5.455.954	9.089.889	3.655.956	0	0
1.2	Los RRNN y las funciones ambientales de VCT se encuentran en buen estado de conservación	11.500.000	1.652.299	0,2%	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
1.3	Fuentes de agua prioritarias para el VCT se encuentran protegidas	94.521.691	13.580.703	2,0%	18.904.338	18.904.338	18.904.338	18.904.338	18.904.338
2	GESTIÓN DE PRESAS Y SISTEMAS DE REGO	698.079.760	100.298.816	15%	141.355.880	206.083.880	337.140.000	9.000.000	4.500.000
2.1	Desarrollo de Segundas Fases de Presas y Proyectos de Riego + Sella Rumicancha	647.280.000	98.000.000	14%	129.456.000	194.184.000	323.640.000	0	0
2.2	Modelo de gestión de presas/embalses	5.799.760	853.299	0,1%	2.899.880	2.899.880	0	0	0
2.3	Riego eficiente tecnificado	45.000.000	6.485.517	1%	9.000.000	9.000.000	15.500.000	9.000.000	4.500.000
3	PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y AGROINDUSTRIAL DE ALTO VALOR	3.799.742.400	545.940.000	82%	315.649.920	723.464.160	867.654.480	888.597.120	1.004.376.720
3.1	Cultivo de la vid: 7.700 has	1.875.720.000	269.500.000	41%	187.572.000	375.144.000	468.990.000	375.144.000	468.990.000
3.2	Cultivo de arándano y otros berries: 3.080 has	1.179.024.000	169.400.000	26%	58.951.200	176.853.600	235.804.800	353.707.200	353.707.200
3.3	Otros cultivos de alto valor (nogal, piñones...)	385.862.400	55.440.000	8%	19.293.120	57.879.360	77.172.480	115.758.720	115.758.720
3.4	Planta de Pack y Cámaras de Frío	139.200.000	20.000.000	3%	27.840.000	69.600.000	41.760.000	0	0
3.5	Producción agroindustrial de cítricos: 3.000 has adicionales de cítricos y puesta en marcha planta Industrial	219.936.000	31.600.000	5%	21.993.600	43.987.200	43.987.200	43.987.200	65.980.800
3.6	Certificación fitosanitaria y Acuerdos Comerciales	20.000.000	2.873.563	0%	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
INSTITUCIONALIDAD Y NORMATIVA		3.000.000	451.034	0,1%	600.000	1.500.000	900.000	0	0
PRESUPUESTO TOTAL		4.622.025.629	664.083.855	100%	483.664.072	959.842.267	1.229.634.774	918.801.458	1.030.081.058

NMDEP-T: PROPUESTA – PRESUPUESTO

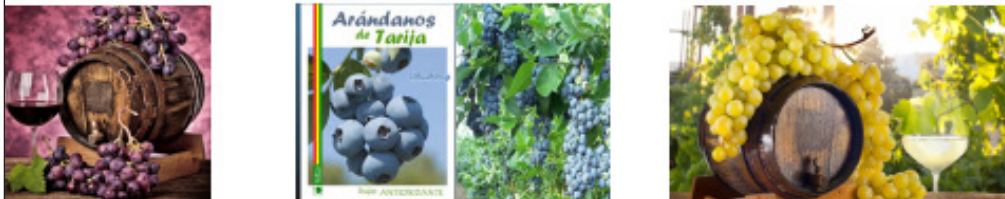


NMDEP-T: INSTITUCIONALIDAD





Gracias....



“El estado de la economía tarijeña y la necesidad del cambio de la matriz productiva”.

Lic. Gabriel Gaite Úzqueda, investigador social

EL ESTADO DE LA ECONOMÍA TARIJEÑA Y LA NECESIDAD DEL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA

Gabriel Gaite Úzqueda, PhD.
agosto de 2019

ALGUNAS CIFRAS DE LA ECONOMÍA TARIJEÑA

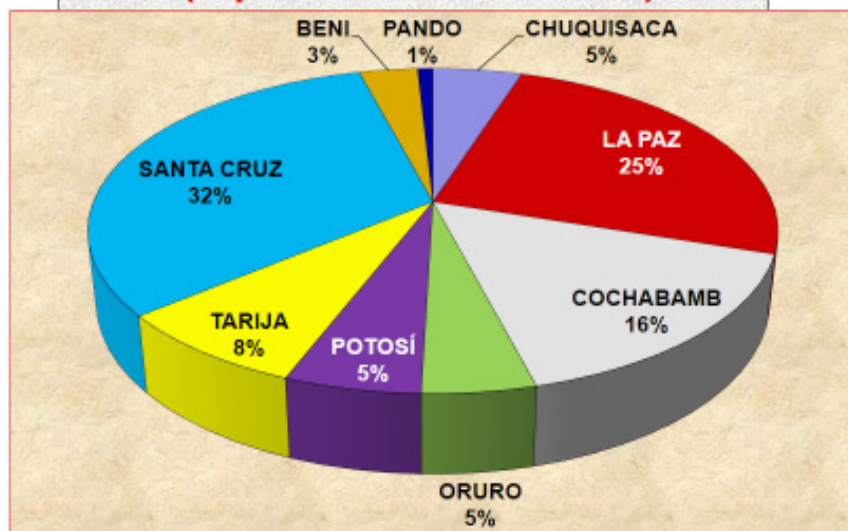
CRISIS EN LOS CUATRO ÚLTIMOS AÑOS

PRODUCTO INTERNO BRUTO – POR DEPARTAMENTOS (en miles de Bs., a precios constantes de 1990)

DEPARTAMENTO	2009		2018		Tasa Crecimiento anual 2008-2017
	Miles Bs de 1990	%	Miles Bs de 1990	%	
Chuquisaca	1.479.717	4,73	2.391.831	4,96	5,48
La Paz	7.412.588	23,69	12.110.469	25,13	5,61
Cochabamba	5.033.605	16,08	7.636.927	15,85	4,74
Oruro	1.772.248	5,66	2.175.627	4,51	2,30
Potosí	2.088.955	6,68	2.615.247	5,43	2,53
Tarija	3.138.288	10,03	3.849.619	7,99	2,30
Santa Cruz	8.977.106	28,69	15.433.715	32,03	6,21
Beni	1.090.769	3,49	1.563.338	3,24	4,08
Pando	300.977	0,96	411.959	0,85	3,55
TOTAL	31.294.254	100,00	48.188.733	100,00	4,91

- LAS CIFRAS DEL PIB TARIJEÑO CAMBIARON A PARTIR DEL 2015
- TARIJA DESPUÉS DE OCUPAR EL PRIMER LUGAR EN CRECIMIENTO DEL PIB, PASÓ AL ÚLTIMO LUGAR JUNTO CON OROURO

Producto Interno Bruto – 2018 (a precios constantes)



A PESAR DE TODO, TARIJA ES LA CUARTA ECONOMÍA DEL PAÍS EL 2017

TASAS DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL DPTO. DE TARIJA (en miles de Bs. de 1990)



4º AÑO DE RECESIÓN ECONÓMICA EN TARIJA

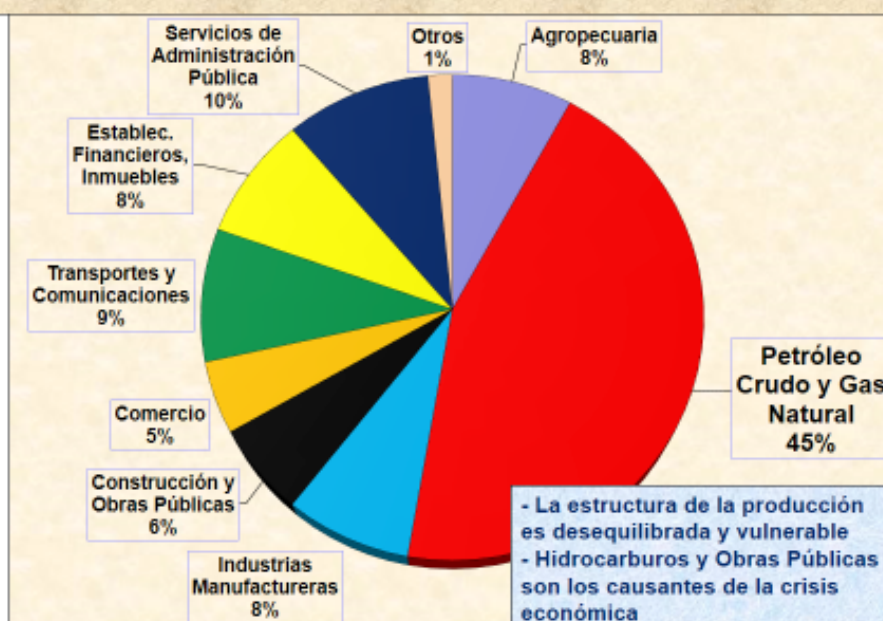
Tasas de crecimiento cambiantes. Tasas de crecimiento negativas en los cuatro últimos años (16,9% menos); demostrando la alta dependencia de la economía tarijeña respecto a la producción de hidrocarburos

TARIJA, ESTRUCTURA SECTORIAL DEL PIB (en miles de Bs., a precios constantes de 1990)

SECTORES	2009	2018	Tasa Anual crecimiento 2009-2018	Estructura del PIB (en %)	
				2009	2018
Agricultura, silvicultura, caza y	208.571	245.287	1,82	8,57	8,00
Extracción de Minas y Canteras	19.358	18.848	-0,30	0,80	0,62
Petróleo Crudo y Gas Natural	1.161.559	1.371.513	1,86	47,71	44,76
Industrias Manufactureras	190.361	242.018	2,70	7,82	7,90
Electricidad, Gas y Agua	18.261	28.964	5,26	0,75	0,95
Construcción y Obras Públicas	142.814	186.004	2,98	5,87	6,07
Comercio	117.090	147.036	2,56	4,81	4,80
Transportes y Comunicaciones	203.193	272.112	3,30	8,35	8,88
Establec. Financieros, Inmuebles	173.343	253.981	4,34	7,12	8,29
Servicios Personales y domésticos	36.301	45.668	2,58	1,49	1,49
Restaurantes y Hoteles	32.437	41.795	2,86	1,33	1,36
Servicios de Administración Pública	170.911	297.026	6,33	7,02	9,69
Servicios Bancarios imputados	-39.601	-85.831	8,97	-1,63	-2,80
TOTAL A VALORES BASICOS	2.434.598	3.064.421	2,59	100,00	100,00

- El sector Hidrocarburos representa el 45% del PIB departamental
- Tasa Crecimiento PIB sin Hidrocarburos: 3,2% anual
- PIB sectores Primario-Terciarios (2018): 79%

PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL DPTO. DE TARIJA - 2018 POR SECTORES ECONÓMICOS (en miles de bolivianos de 1990)

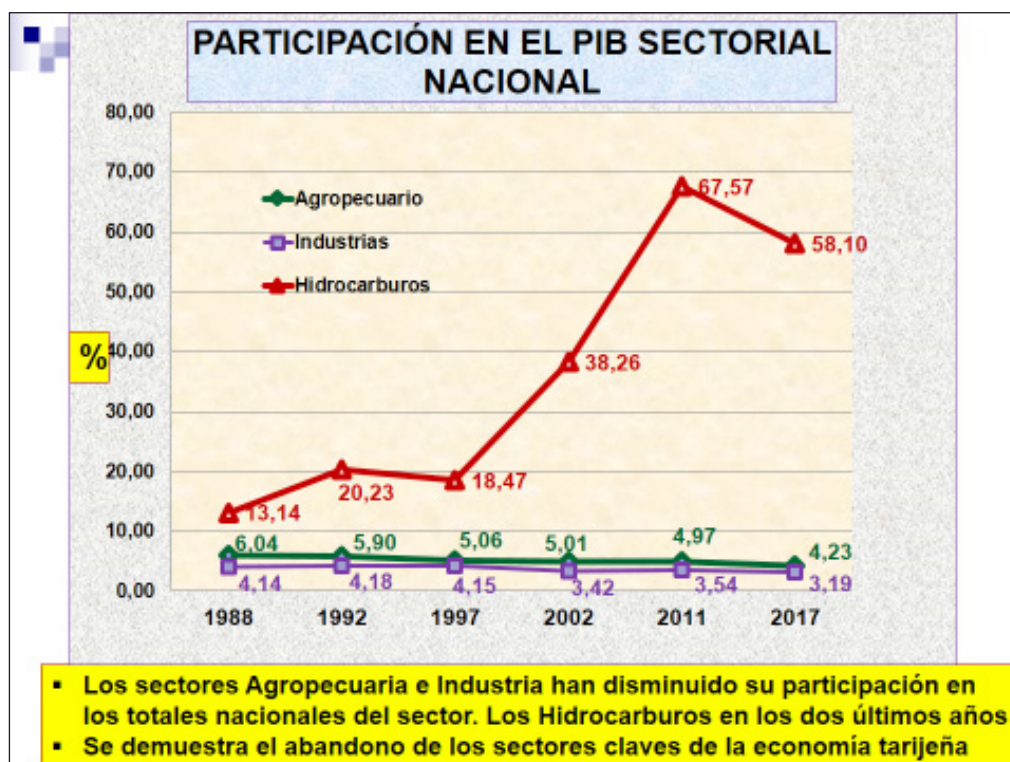


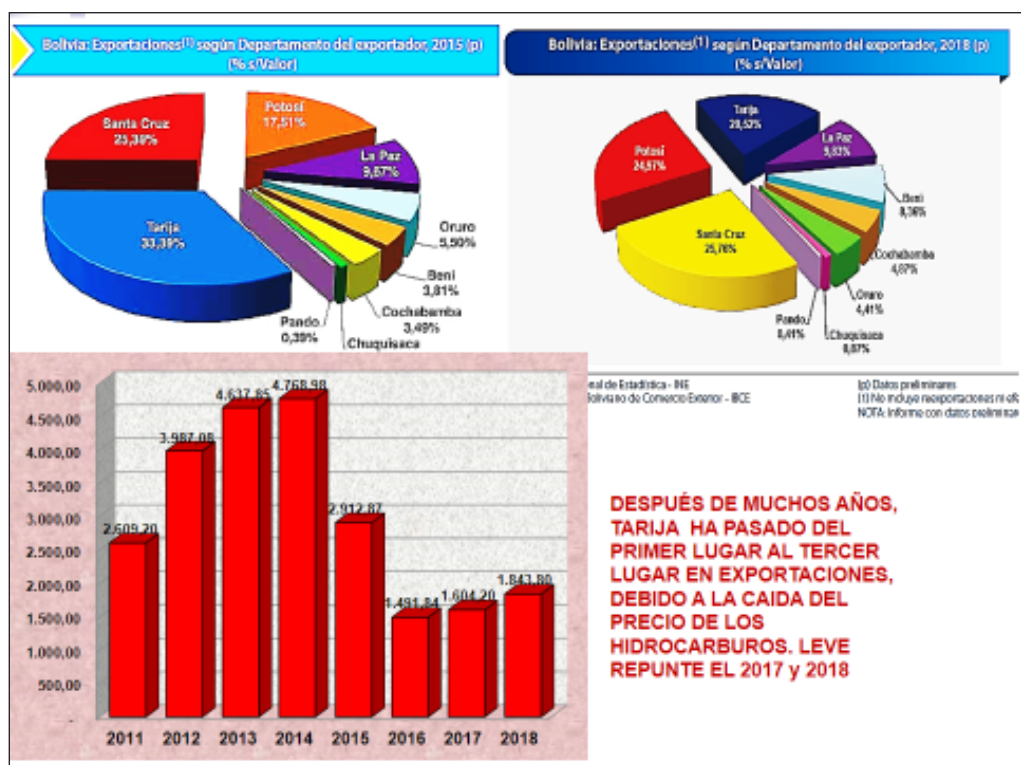
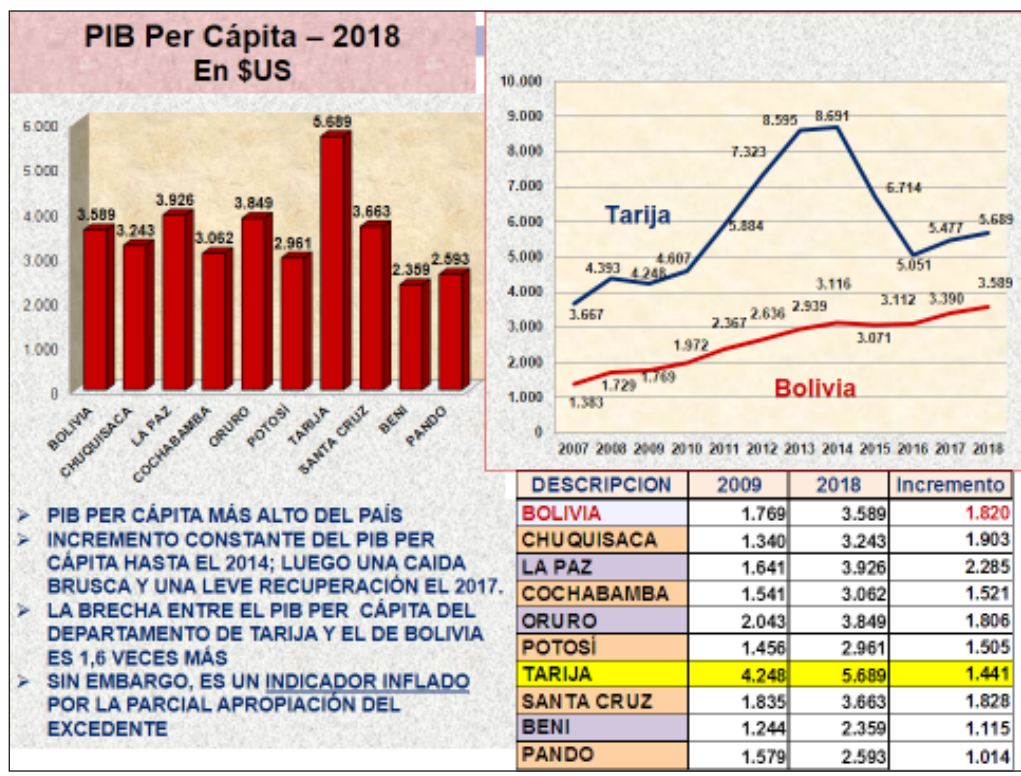
TARIJA: TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA (a precios constantes – En %)

DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	7,85	4,78	-1,18	7,23	6,32	9,64	11,15	4,98	-2,73	-6,15	-3,66	-4,37
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp. In	11,2	7,89	5,39	3,17	7,51	17,14	13,67	4,94	-12,86	-13,02	-1,17	-3,88
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	7,03	3,98	-2,93	8,4	6	7,55	10,39	4,99	0,44	-4,29	-4,28	-4,5
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	3,89	4,72	1,56	1,27	-0,06	3,71	-0,47	3,8	2,99	-1,54	3,46	3,37
Petróleo Crudo y Gas Natural	12,95	2,36	-11,43	13,47	7,65	11,3	16,42	6,29	-1,64	-8,7	-11,39	-11,8
Minerales Metálicos y no Metálicos	4,05	40,94	0,07	-0,33	-2,08	-14,02	1,79	1,06	1,81	-0,35	14,11	-2,58
Industrias Manufacturera s	2,56	6,88	9,28	2,11	3,74	3,73	-1,73	-0,16	2,25	10,65	3,91	0,31
Electricidad, Gas y Agua	4,36	1,56	4,87	5,58	5,2	10,63	5,06	5,29	6,21	4,27	2,8	2,5
Construcción	-13,74	8,09	12,2	6,6	10,95	8,02	12,97	-1,05	-1,77	-7,91	-1,69	2,55
Comercio	1,73	6,88	4,54	3,39	3,93	2,99	-0,94	2,75	3,77	0,76	4,42	2,11
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2,64	5,73	5,27	7,32	5,04	-0,88	2,33	5,94	1,71	3,00	5,46	0,07
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmue	5,25	6,46	3,52	3,94	4,19	9,61	5,73	7,11	1,42	0,12	5,08	2,15
Servicios Comunes, Sociales, Personales y Doméstic	1,69	4,08	3,11	3,52	1,34	2,49	3,17	0,32	2,49	3,63	4,81	1,55
Restaurantes y Hoteles	2,64	2,26	2,5	2,76	1,74	1,98	-1,35	4,72	5,51	3,36	4,57	2,57
Servicios de la Administración Pública	3,37	4,47	12,84	3,53	5,92	6,92	11,58	7,22	9,41	3,84	2,32	6,58

Los sectores que provocaron el crecimiento negativo de la Economía Tarijeña fueron los Hidrocarburos y la Construcción

A nivel del PIB se observa que el decrecimiento de la economía fue mayor en el PIB "a precios de mercado" que en el PIB "a precios básicos", debido a una afectación importante en los Impuestos e IVA





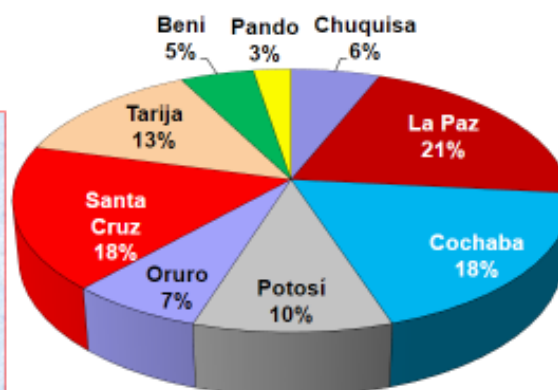
EXPORTACIONES DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA
Por sectores y productos (Año 2018)

Sector/Producto	En miles \$US	En %
Hidrocarburos	1.838.223.719	99,89
Gas Natural	1.803.181.395	97,99
GLP	30.507.632	1,66
Hidrocarburos acíclicos saturados	4.534.692	0,25
Industrias	1.944.813	0,11
Alcohol etílico	893.040	0,05
Torta de Soya	307.902	0,02
Sales	162.808	0,01
Ladrillos y tejas de construcción, cerámica	299.346	0,02
Singani	153.574	0,01
Vinos	128.143	0,01
Otros	65.110	0,00
TOTAL	1.840.233.642	100,0

- LAS VENTAS DE GAS NATURAL REPRESENTARON EL 98% DEL TOTAL DE LAS EXPORTACIONES TARIJEÑAS

- POR TERCERA VEZ SE EXPORTA GLP. Cero exportaciones de azúcar

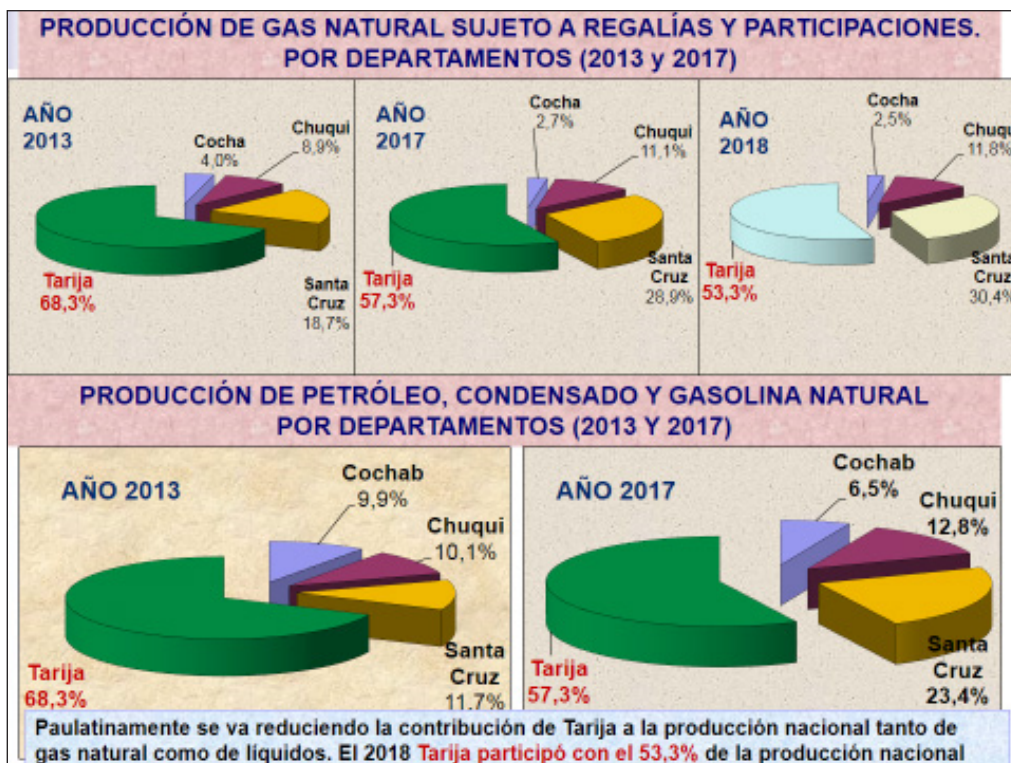
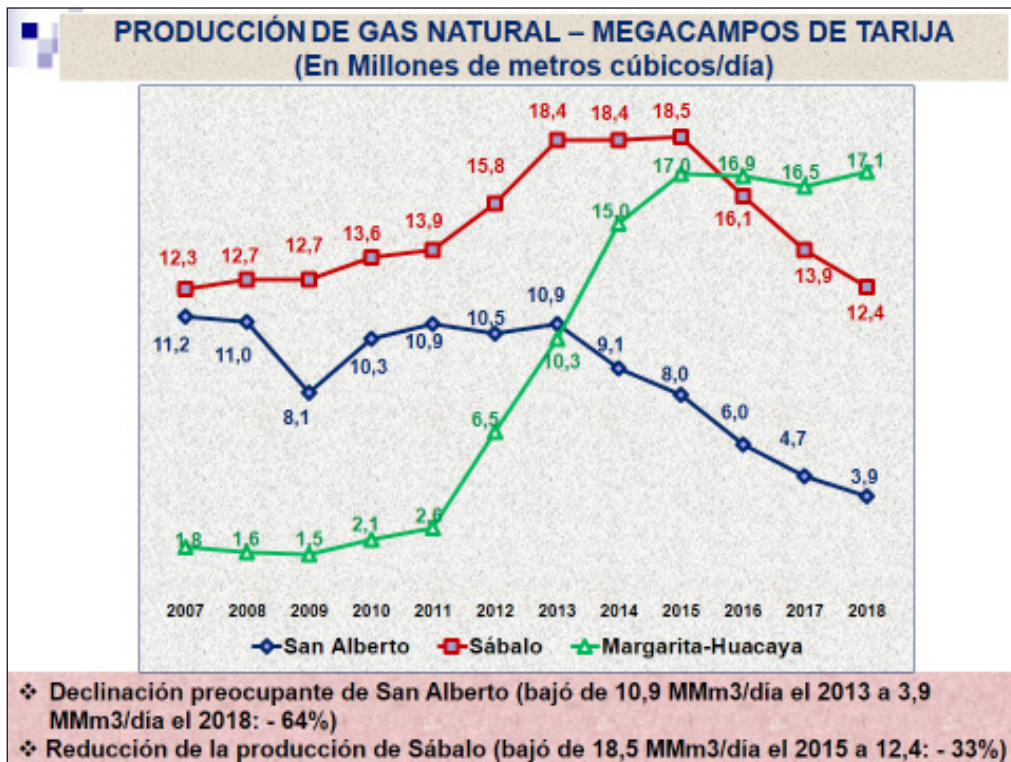
INVERSIÓN PÚBLICA 2008-2017

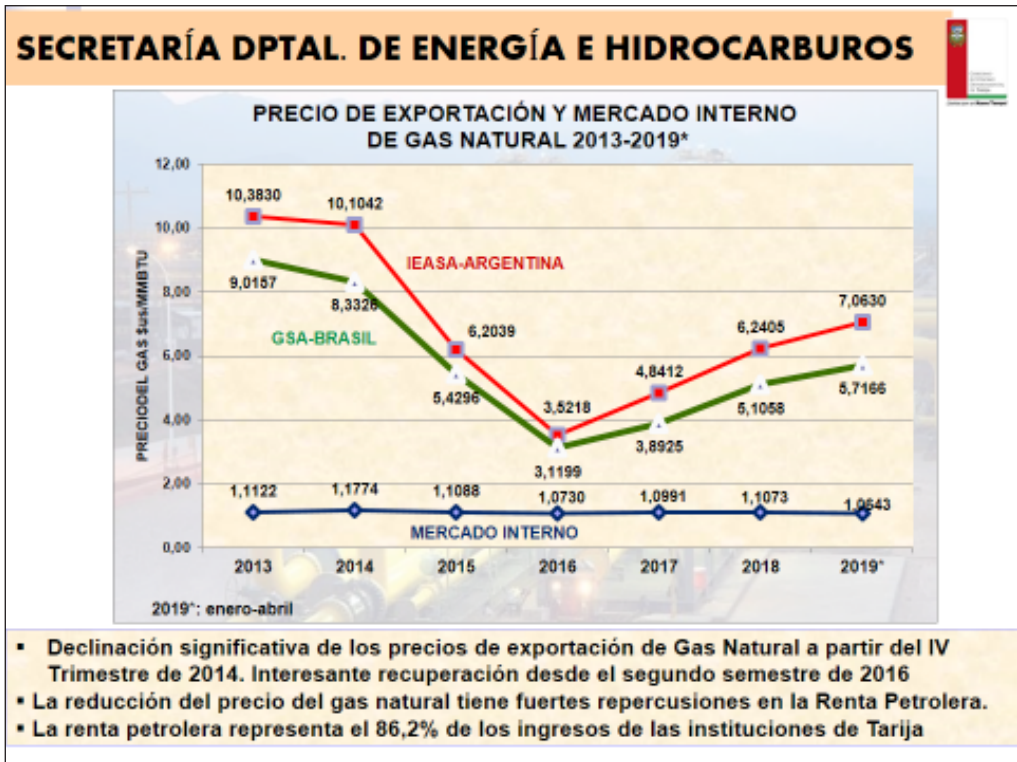
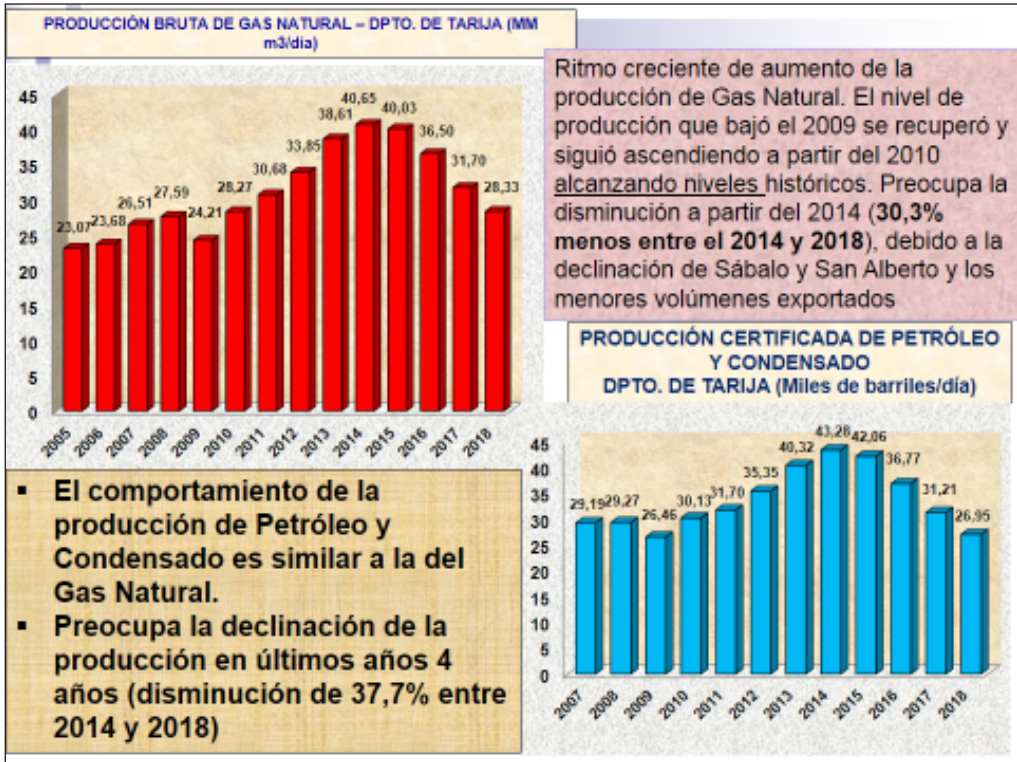


OTROS INDICADORES SOCIALES:

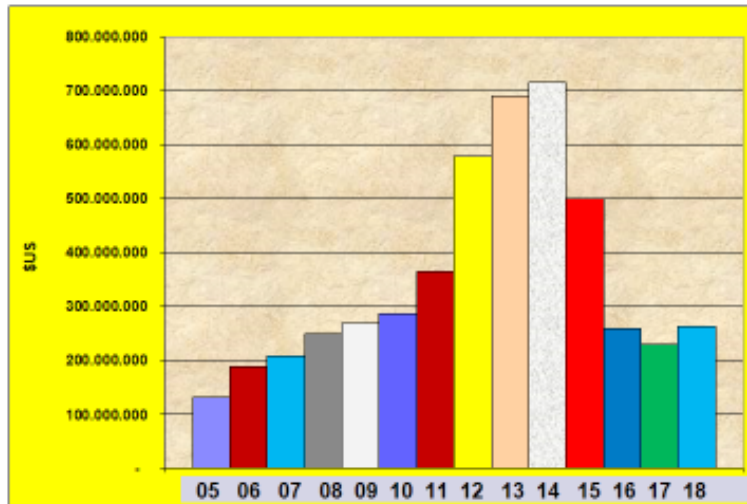
- **IDH 2007:** 0,742 (el más alto del país)
- **Pobreza 2012:** 34,6%(el más bajo del país)
- **Coberturas de servicios básicos 2012:** agua potable, electricidad, gas natural (primer y segundo lugar del país)

Tarija ocupa el 4º lugar en relación a las inversiones departamentales y el 1º lugar en cuanto a las inversiones per cápita





REGALÍAS E IDH DEL DEPTO. DE TARIJA



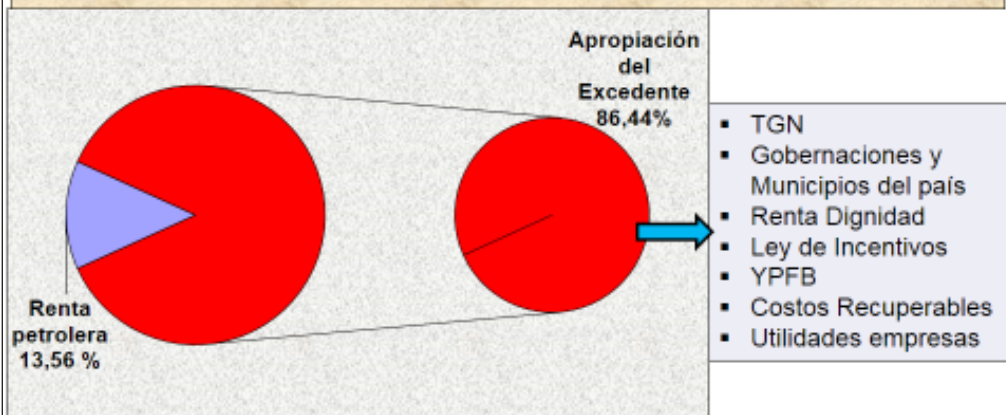
Año	\$US
1997	6.493.854
1998	4.716.299
1999	3.640.068
2000	7.556.599
2001	14.802.535
2002	19.498.301
2003	38.394.072
2004	66.070.258
2005	132.458.837
2006	188.947.965
2007	209.040.642
2008	249.796.137
2009	269.200.000
2010	287.291.428
2011	364.060.000
2012	578.760.000
2013	690.230.000
2014	715.120.000
2015	500.140.000
2016	259.220.000
2017	230.000.000
2018	264.000.000

Aumento extraordinario de la Renta Petrolera de Tarija hasta el 2014; luego un descenso brusco (63% menos el 2018 respecto al 2014)

- ¿Se está gastando adecuadamente?

- Con las variaciones de precios y de los volúmenes de producción. ¿Es sostenible en el tiempo? La Renta petrolera mejoró un poco el 2018

DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE DE LA PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA



ESTIMACIÓN DE LA APROPIACIÓN DEL EXCEDENTE

En Millones de \$US	2014	2015	2016	2017
Renta Petrolera del Depto. de Tarija	715,12	500,14	259,22	199,56
Apropiaciones del Excedente	4.558,63	3.188,21	1.652,43	1.272,12
Valor producción de Hidrocarburos	5.273,75	3.688,35	1.911,65	1.471,68

PROBLEMAS CENTRALES DEL SECTOR PRODUCTIVO



INCAUTACIÓN DEL EXCEDENTE DE LA PRODUCCIÓN DE HIDROCARBUROS DEL DPTO. DE TARIJA (En % de la producción de hidrocarburos)

	Gobernación	Municipios	Universidad	Total (en %)
IDH s/Ley de Hidrocarburos	2,276	1,379	0,345	4,00
D.S. 29322	0,976	2,680	0,345	4,00
Afectación Renta Dignidad	0,683	1,876	0,345	2,90
Afectación Ley de Incentivos	0,601	1,651	0,304	2,56
Reducción IDH				1,44
Nuevo IDH	0,601	1,651	0,304	2,56
Regalías				11,0
Nueva Renta Petrolera				13,56

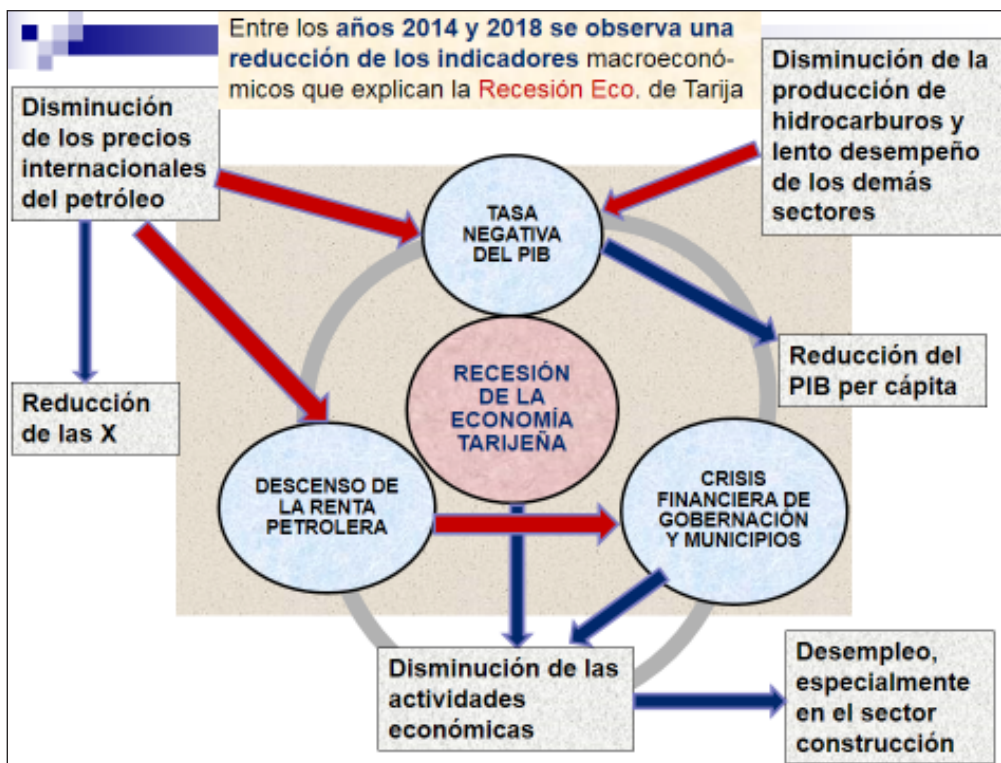
LA RENTA PETROLERA DE TARIJA SE REDUJO DEL 15% AL 13,56% DE LA PRODUCCIÓN DEPARTAMENTAL DE HIDROCARBUROS

INGRESOS DEPARTAMENTALES (Renta petrolera + transferencias) (Gobernaciones, Municipios y Universidades - Millones Bs.)

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL 2007-2016		Δ Tasa Anual (%) 2007-2016
											Mi Bn.	%	
TOTAL PAIS	11.762	13.577	12.978	14.540	18.742	23.008	27.484	29.223	25.275	19.046	195.636	100,00	5,5
Chuquisaca	814	991	949	1.013	1.291	1.629	2.230	2.318	1.933	1.965	14.532	7,43	5,9
La Paz	2.096	2.500	2.288	2.679	3.408	4.007	4.787	5.134	4.883	4.160	30.999	18,40	7,9
Cochabamba	1.600	1.895	1.744	1.903	2.408	2.837	3.325	3.495	3.257	2.659	25.094	12,82	5,8
Oruro	783	898	780	880	1.153	1.352	1.602	1.685	1.489	1.071	11.811	5,94	3,5
Potosí	1.109	1.324	1.280	1.548	2.055	2.154	2.364	2.514	2.184	1.817	18.347	9,38	5,6
Tarija	2.094	2.294	2.307	2.517	3.132	4.389	5.257	5.499	4.071	2.393	33.953	17,38	1,8
Santa Cruz	2.034	2.407	2.304	2.576	3.377	4.242	4.933	5.437	4.988	3.939	36.238	18,52	7,6
Beni	733	823	800	865	1.124	1.428	1.757	1.842	1.504	1.054	11.930	6,10	4,1
Pando	496	548	526	561	744	970	1.229	1.299	967	583	7.943	4,06	1,8



- Los ingresos de las instituciones públicas de Tarija entre los más altos del país. Gracias a la renta petrolera.
- Fuerte disminución entre 2015 y el 2017: no es sostenible en el tiempo
- En el período 2007-2017, los ingresos departamentales sumaron **\$US 5.190 millones**. A nivel per cápita este indicador se dispara



CRISIS ECONOMICA DE TARIJA

Entre los años 2015 y 2018 se observa una reducción de los indicadores macroeconómicos que explican la **recesión económica**:

- Tasas negativas de crecimiento del PIB, por ende, disminución de las actividades económicas, especialmente la Construcción y los Hidrocarburos
- Único departamento con tasas negativas en el período 2015-2018, después de ser la economía más dinámica del país
- Reducción del PIB per cápita (de 8.691 a 5.689 \$US)
- Exportaciones de Tarija: bajó de 2.214,91 a 1.843 millones de \$US)
- Fuerte descenso de la Renta Petrolera (de \$US 715,12 a 264 millones/año)
- Crisis financiera de las Gobernación y Municipios (menores ingresos y endeudamiento)
- Desempleo, especialmente en el sector construcción

PLANTA DE SEPARACIÓN DE LÍQUIDOS DE GRAN CHACO "CARLOS VILLEGAS QUIROGA"

La Planta de Separación de Líquidos Gran Chaco tiene dos funciones fundamentales:

- Procesar el gas natural para extraer **GLP y gasolina** para satisfacer la demanda del mercado interno y exportación de los excedentes
- Generar la **materia prima para el Complejo Petroquímico** (etano y propano).

INVERSIÓN TOTAL:
687,8 MMSUS

Avance del Proyecto :
100 %

**INICIO DE OPERACIONES
COMERCIALES:**
Junio de 2015

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

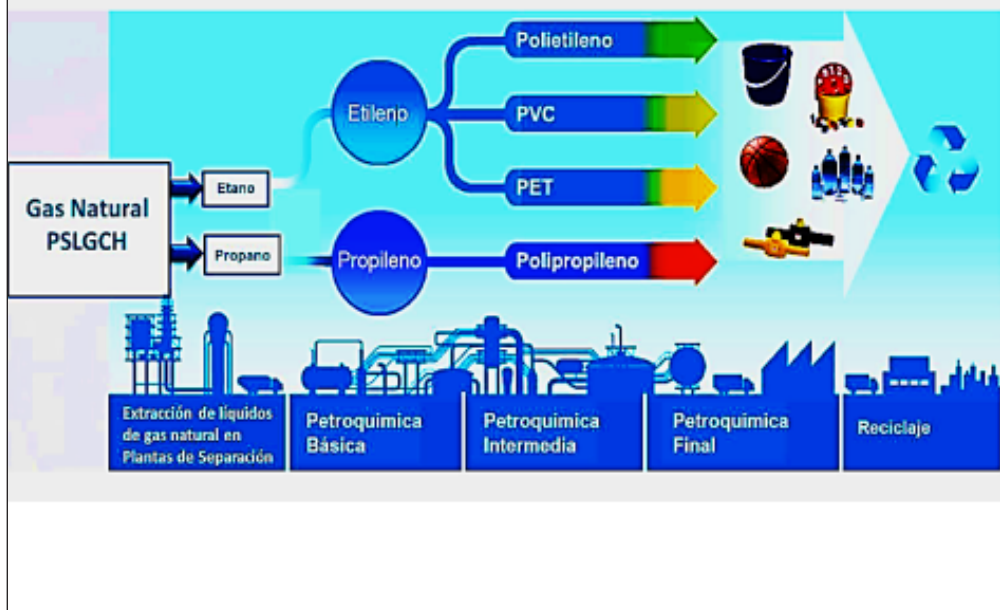
GLP:	1.542 a 2.247	TMD
Gasolina:	1.137 a 1.658	BPD
Etano:	2.156 a 3.144	TMD



POTENCIALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

CADENA DE PRODUCCIÓN PARA LA PETROQUÍMICA

Ilustración 14: Cadena Petroquímica del Etano y Propano



DESARROLLAR NEGOCIO A PARTIR DEL POLIPROPILENO

• Extrusión de Film para Empaques

- BOPP
- CAST
- Mono Orientado



Termoformado

- Envases Descartables para Alimentos



Inyección de Piezas

- Cajas
- Sillas
- Muebles de Jardín
- Baldes
- Envases rígidos
- Tapas para Bebidas



• Rafia

- Bolsas Industriales
- Cuerdas
- Hilo



• Fibras

- Alfombras
- Ropa



PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANTA DE PROPILENO Y POLIPROPILENO

- Banco Central de Bolivia (BCB) otorgó un **crédito** a YPF por \$US 1.800 millones para financiar la construcción de este complejo petroquímico (el costo total está estimado en \$US 2.200 millones)
- 1 de Mayo/2016: Licitación Pública Internacional para contratar a una empresa especializada para la realización de los **estudios de ingeniería básica**. El proceso de evaluación de las empresas proponentes duraría cuatro meses (2 de septiembre)
- Octubre 2016: **Licitación de la Ingeniería de detalle, procura y construcción (IPC)**
- El Gerente de Contrataciones Corporativo, en fecha 27 de junio/2017, **resuelve la Anulación del "proceso de contratación Servicio FEED-EPC del proyecto de Construcción de las plantas de Propileno y Polipropileno"** hasta el vicio más antiguo (hasta el inicio del proceso de contratación). Postergando la contratación y construcción de esta petroquímica, lo que pone en duda la puesta en marcha de estas plantas previstas para el 2023.
- **Resultados al 2017:** El proceso del FEED IPC de las plantas de propileno y polipropileno fue anulado, en tal sentido el proyecto fue postergado, se estima sea retomado en la gestión 2019, en función a un comportamiento favorable y positivo del sector (se ha previsto la licitación del estudio de Ingeniería el 30 de agosto)
- Sin embargo, la incertidumbre de las exportaciones de gas natural a la república Argentina (menores volúmenes) **ponen en duda la futura disponibilidad de propano** en la planta de separación de licuables del Gran Chaco

Industrialización

Planta de Etileno - Polietileno



Producción: **600.000 TM/año de polietilenos** de diferentes calidades y características

Ubicación: Gran Chaco ?

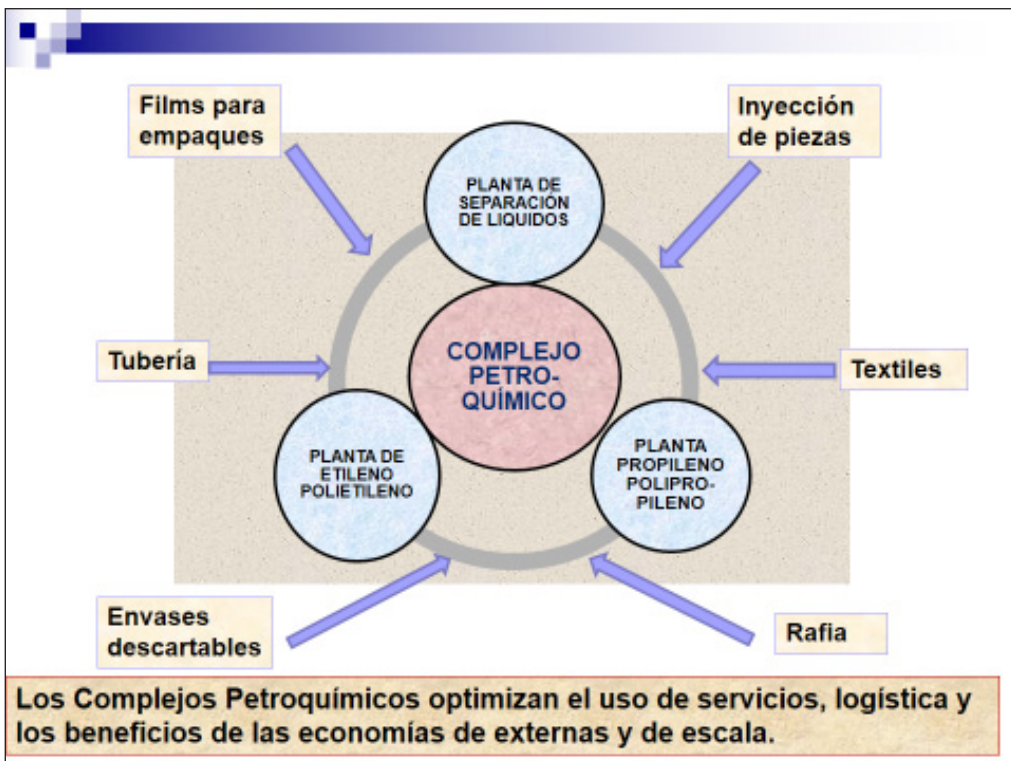
Inicio operaciones: 2025

COMPLEJO:

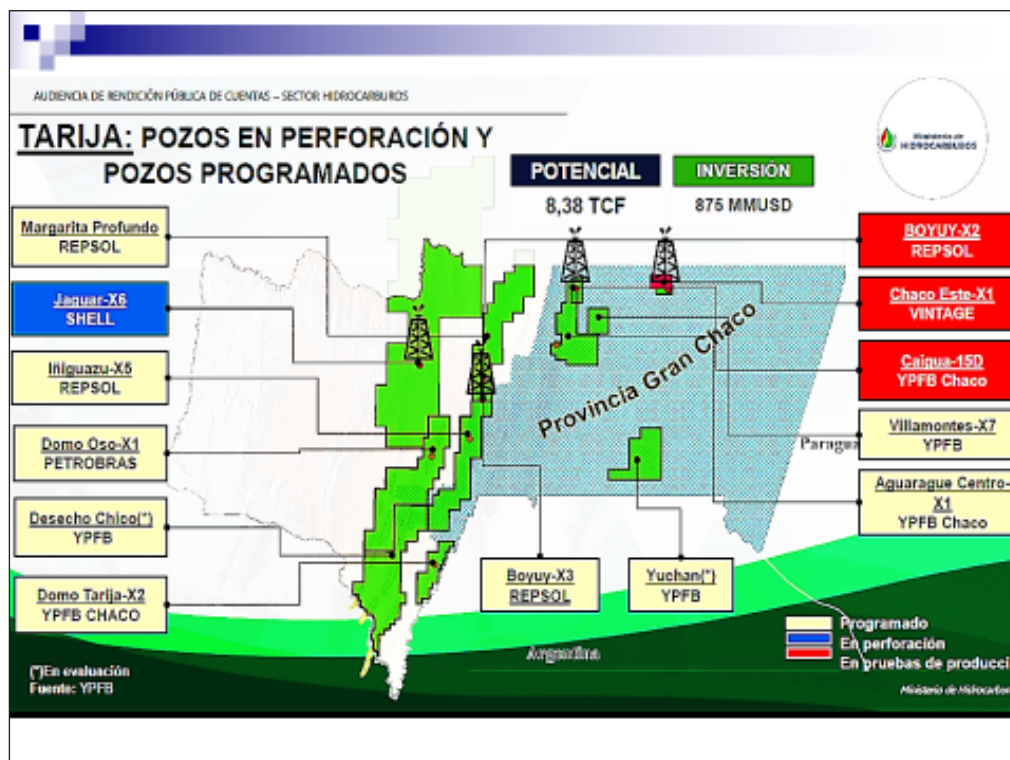
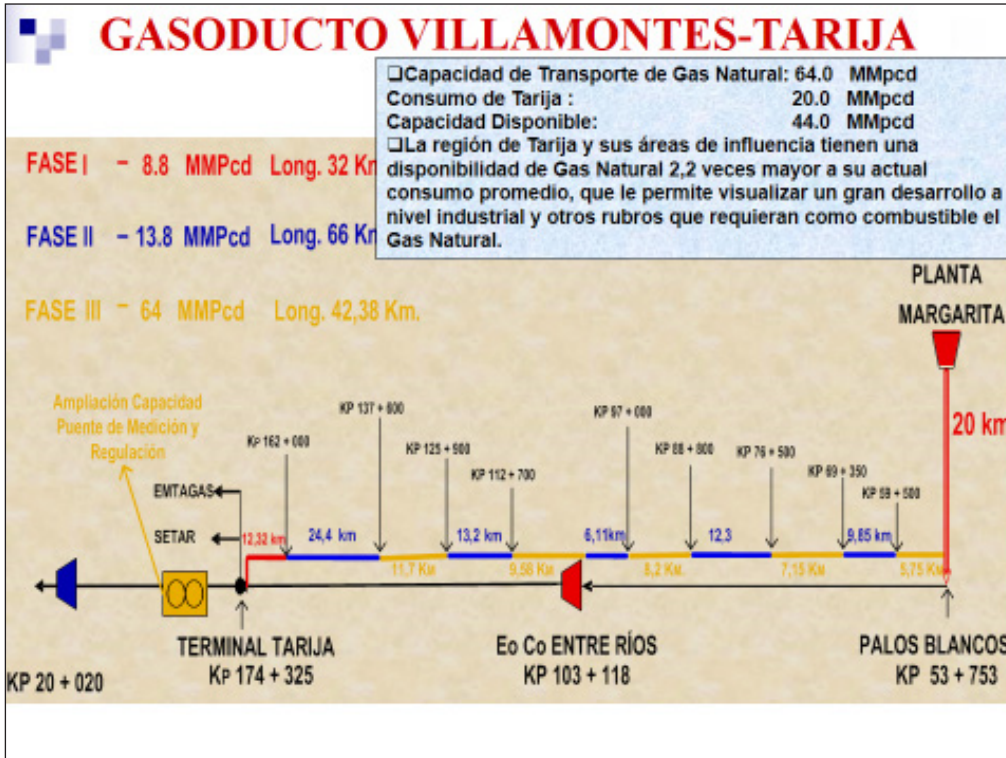
- 1 Planta Etileno
- 1 Planta de Polietileno de Alta Densidad
- 1 Planta de Polietileno Lineal de Baja Densidad

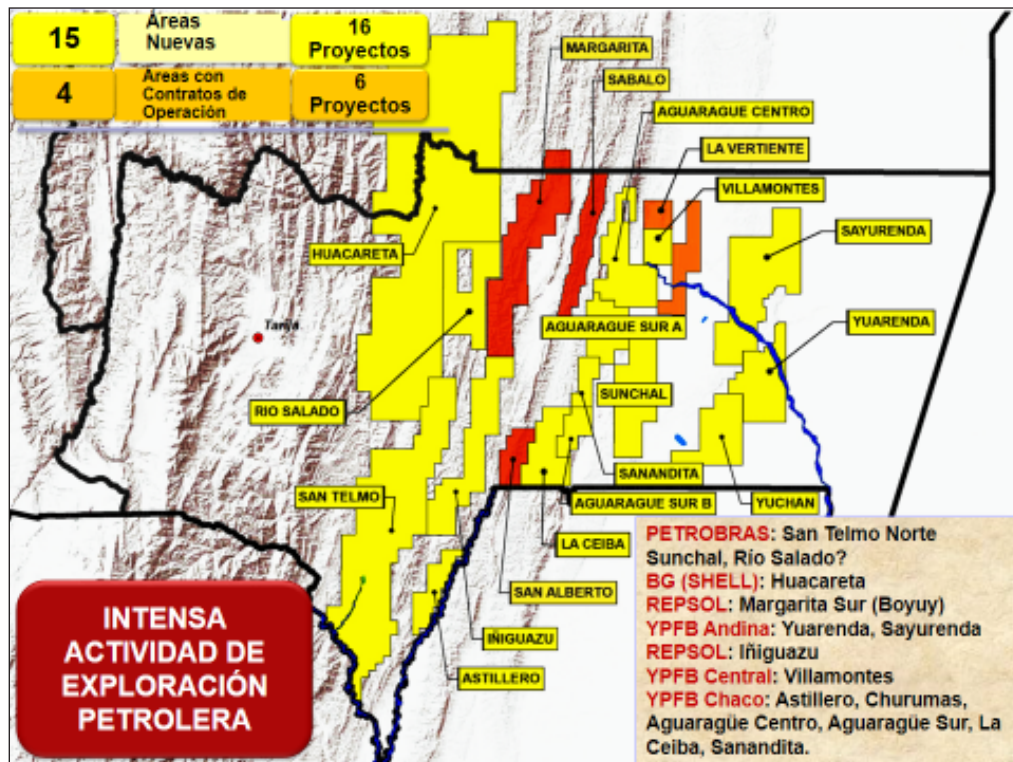
LA PLANTA DE ETILENO-POLIETILENO, LA PLANTA DE PROPILENO Y POLIPROPILENO, Y LA PLANTA DE SEPARACIÓN DE LIQUIDOS DEL GRAN CHACO, POR SU DEPENDENCIA Y ARTICULACIÓN, DEBIERAN LOCALIZARSE JUNTAS, **CONFORMANDO EL POLO DE DESARROLLO PETROQUÍMICO**

Artículo 355 de la CPE, III: Los procesos de industrialización se realizarán con preferencia **en el lugar de origen de la producción** y crearán condiciones que favorezcan **la competitividad** en el mercado interno e internacional



Los Complejos Petroquímicos optimizan el uso de servicios, logística y los beneficios de las economías de externas y de escala.

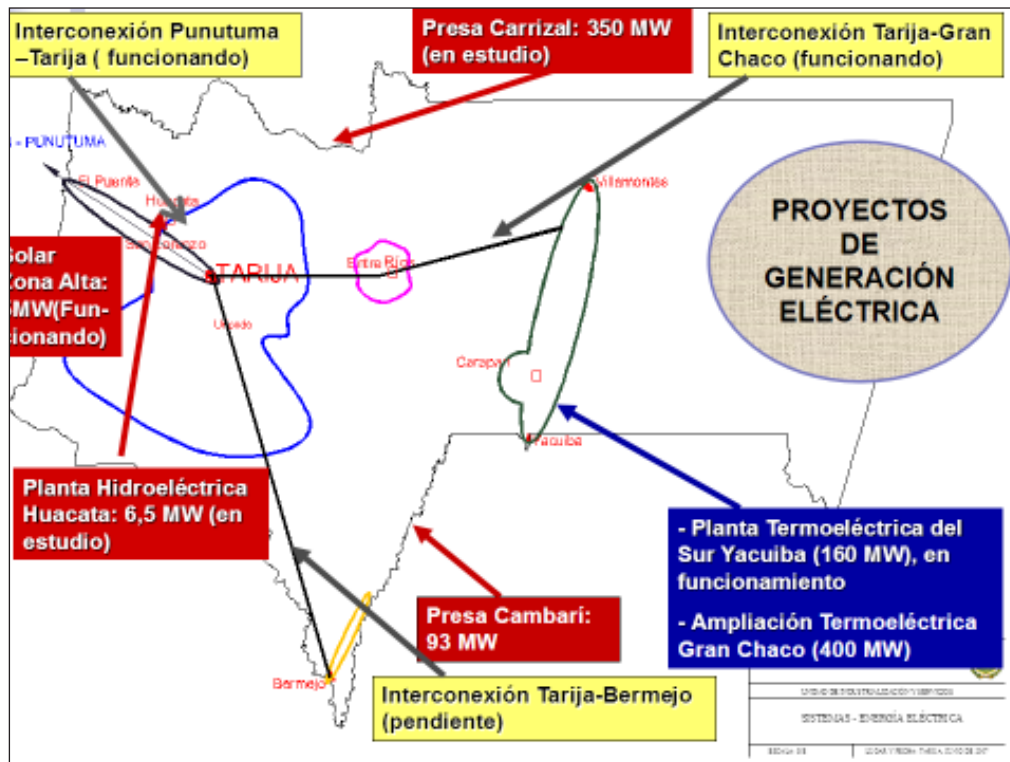




POTENCIAL GASÍFERO DE TARIJA (SEGÚN YPFB)

Área de Contrato	Potencia TCF	Operador
Huacareta	3,51	British Gas-Shell
Iñiguazu	1,18	Repsol
San Telmo Norte	3,26	Petrobras-Chaco
Astillero	1,08	Petrobras-Chaco
Boyuy	1,63	Repsol
San Telmo Sur	0,93	Petrobras
Aguaragüe Centro	0,59	YPFB Chaco
Yuchán	0,15	YPF
La Vertiente	0,33	YPFB Casa Matriz
Villamontes	0,46	YPFB Casa Matriz
TOTAL	13,13	

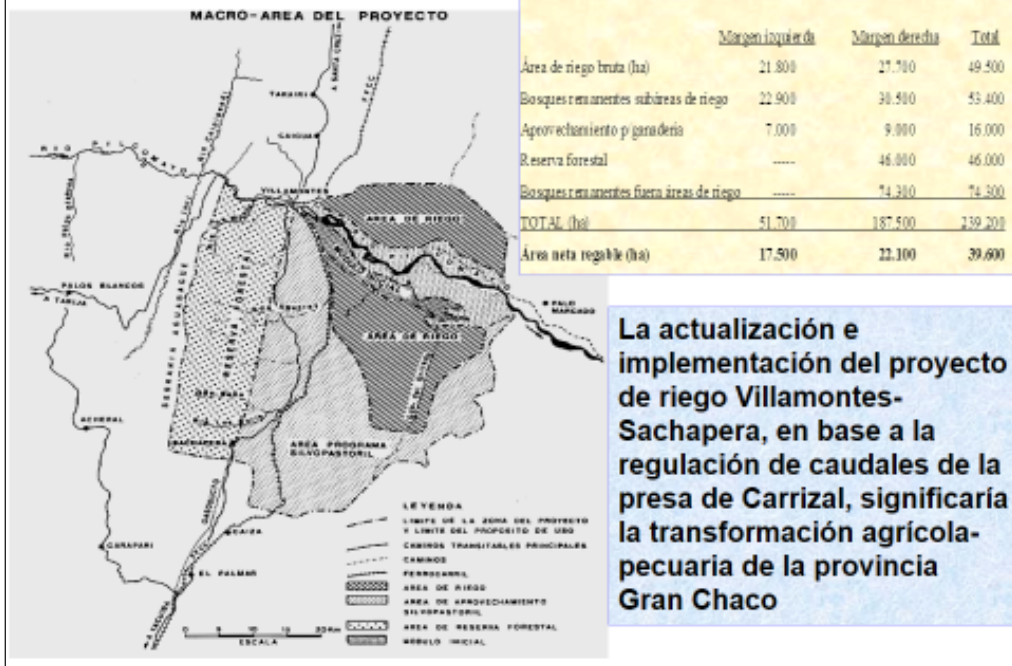
- > Boyuy: Se inició la etapa de perforación en junio/2017. Alcanzó la profundidad de 7.800 m., siendo el de mayor profundidad del país. Hasta la fecha no hay resultados
- > Huacareta: Se inició la etapa de perforación en mayo de 2018
- > San Telmo Norte y Astillero: En dudas puesto que hay resistencia de los comunarios y población sobre el contrato con Petrobras y YPFB-Chaco (afecta la RNFF Tariquia)



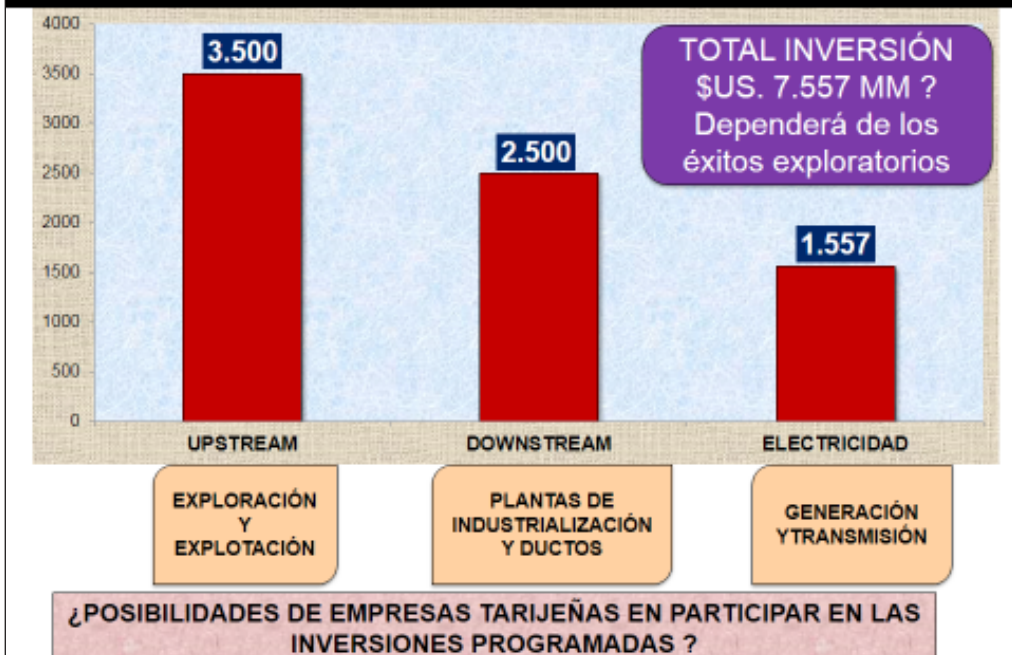
PROYECCIONES DE LOS PROYECTOS DE GENERACIÓN ELÉCTRICA DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

Proyectos	OFERTA DE POTENCIA (MW)										
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Termoeléctricas:											
Termoeléctrica del Sur	160	160	160	560	560	560	560	560	560	560	560
Hidroeléctricas:											
San Jacinto	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Huacata				6	6	6	6	6	6	6	6
Carrizal									347	347	347
Cambarí											93
Renovables:											
Eólica La Ventolera				30	30	30	30	30	30	30	30
Solar Zona Alta			5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total	167	167	172	608	608	608	608	608	955	955	1048
Excedente para el SIN o para Exportación	97,00	92,22	92,44	523,65	518,86	514,09	509,30	504,51	846,74	841,95	930,16

Proyecto de riego Villamontes-Sachapera



PLAN DE INVERSIONES HIDROCARBUROS y ELECTRICIDAD 2015-2025 (MM/\$US)



POTENCIALIDADES

- Situación Geográfica **cercana al MERCOSUR** y, adicionalmente, posibilidades de utilizar el sistema de transporte existente en Argentina
- **Recursos Hidrocarburíferos** potenciales y, consecuentemente, disponibilidad de **Renta petrolera** para encarar las iniciativas que coadyuven al desarrollo industrial
- **Recursos Hídricos** con fines de riego y generación eléctrica (
 - La presa de Carrizal tendría una capacidad de generación de 350 MW y permitiría el **riego de 39.600 has. en la planicie chaqueña**).
 - Ampliación de las presas de San Jacinto, Huacata, El Molino y Calderas
 - Conclusión de las presas de Sella-Rumicancha, Carachimayo
 - Riego CENAVIT- Calamuchita y otros
 - Con lo que podría disponerse de riego **hasta 15.000 has.**
- **Complejo Petroquímico:** Planta de Separación de Líquidos, Petroquímica básica y las industrias de tercera generación
- **Oferta energética** significativa (energía eléctrica y gas natural)
- Amplias potencialidades en producción **agropecuaria y agroindustrial**



LA ESTRATEGIA DEL DESARROLLO PRODUCTIVO

CONCEPCIÓN DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

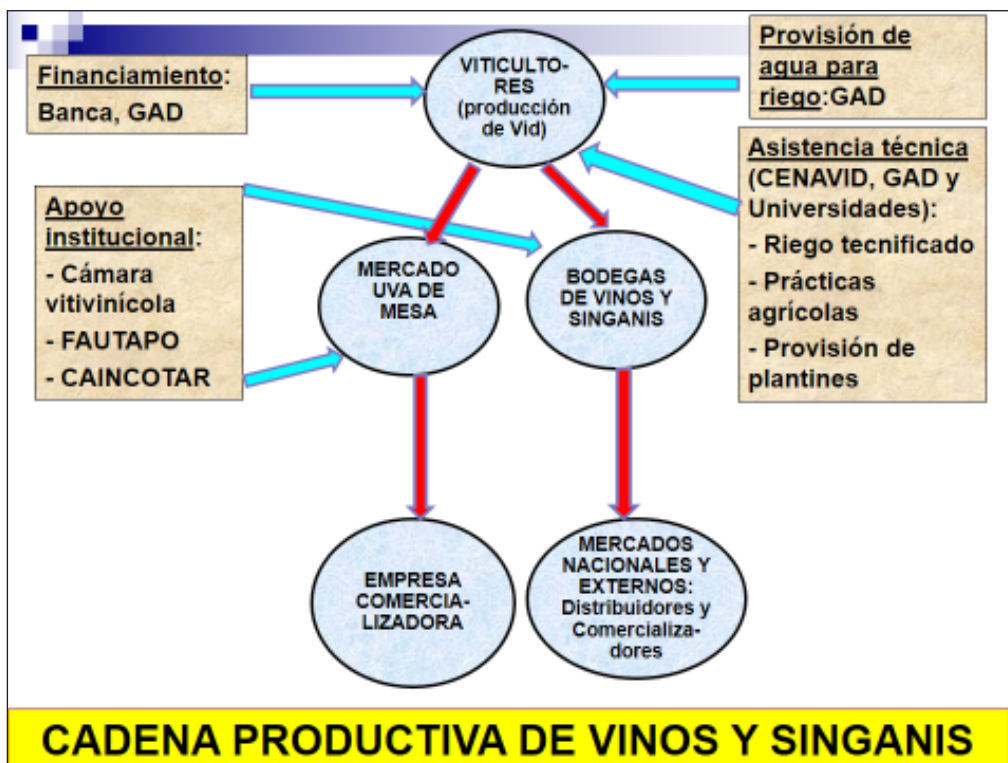
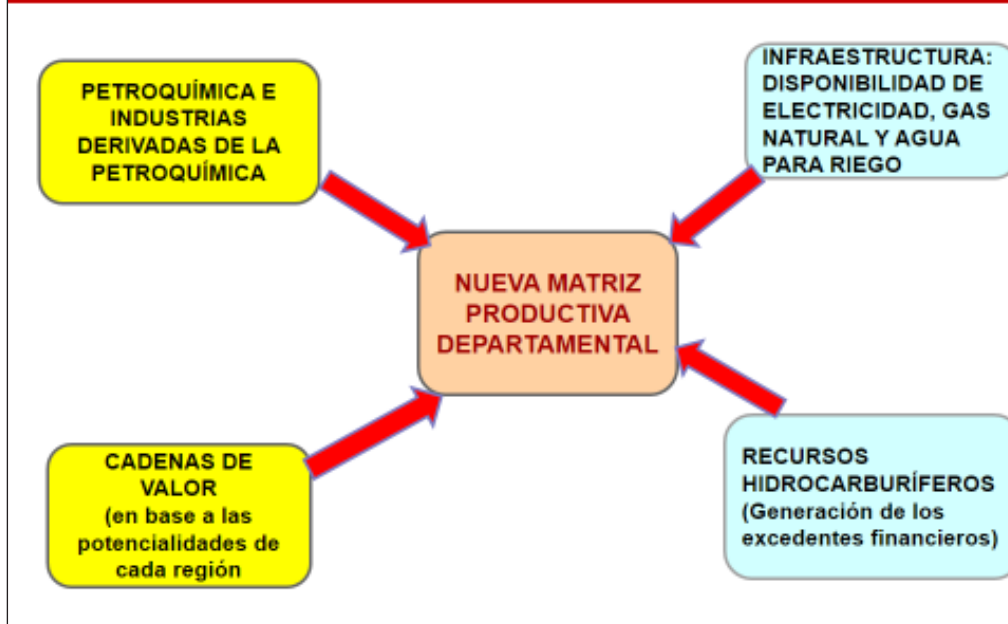
Las Cadenas Productivas, también son conocidas como Clusters o Cadenas de Valor integradas. Se **definen** como: "Una **agrupación de empresas e instituciones de soporte relacionadas entre sí**, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se **encuentran próximas geográficamente** y que comparten características comunes y complementarias, y que colaboran entre sí para ser más competitivos".

Las cadenas productivas **se subdividen en eslabones integrados verticalmente y horizontalmente**, los cuales comprenden conjuntos de actores con funciones específicas dentro del proceso productivo.

La promoción y desarrollo de las "**cadena productivas**", que integren los eslabones de la producción, industrialización y comercialización de rubros claves de la economía departamental, tales como las cadenas productivas de:

- UVA-VINOS-SINGANIS
- CAÑA DE AZÚCAR
- CÍTRICOS Y DERIVADOS
- OLEAGINOSAS Y DERIVADOS
- TURISMO
- ALIMENTOS BALANCEADOS-GANADERÍA (lechería, avicultura, porcicultura)
- BAYAS (Berries): arándano, frutillas, zarzamora, frambuesa
- CERÁMICAS, ETC.

LAS CUATRO PATAS DE LA MESA



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
Hacer de Tarija el centro energético de Bolivia, con proyecciones al cono sur sudamericano, exportador de gas natural, energía termoeléctrica e hidroeléctrica	<p>Promover la <u>exploración hidrocarburífera</u></p> <p>Desarrollar los <u>proyectos hidroeléctricos y plantas termoeléctricas</u> que utilicen el gas natural</p> <p><u>Empresas derivadas de la petroquímica básica: Empresas estatales como privadas, socios con YPFB y EBIH</u></p>
Potenciamiento productivo diversificado y generador de valor agregado, con mercados asegurados	<p>Desarrollar las <u>cadena de valor</u> según las potencialidades de cada subregión, las cuales deben contemplar: producción primaria, industrialización, transporte y comercialización</p> <p>Impulsar la <u>investigación y la transferencia de tecnología</u>, ligada a las potencialidades territoriales del departamento</p>
Convertir al Departamento de Tarija en un centro de integración física y económica del sur del país y de los países limítrofes	<p>Consolidación de los <u>corredores de producción y exportación</u></p> <p>Aprovechar las <u>ventajas comerciales</u> que ofrecerá el MERCOSUR</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS
Definir una <u>visión compartida</u> y desarrollar proyectos concurrentes en el marco de la <u>alianza público-privada</u>	<p>Fortalecimiento <u>Agencia del Desarrollo departamental</u>, con participación de los Gobiernos <u>Dptal., Municipal</u> y sectores productivos privados (empresarios, PYMES, agricultores y ganaderos), responsable de la operación de la <u>alianza público-privada</u></p> <p>Ampliar la <u>competitividad regional</u>, a través de la construcción de <u>infraestructura de apoyo a la producción: carreteras fundamentales, riego, agua, energía eléctrica y gas</u></p>
Apoyo y fortalecimiento a las <u>organizaciones empresariales y de productores</u>	<p>Políticas públicas: <u>Estabilidad jurídica y garantías para todos los inversionistas y las actuales empresas legalmente establecidas</u>, apoyo a las actividades empresariales formales, control del contrabando, <u>tratamiento igualitario empresas públicas vs. empresas privadas</u>, evitar la duplicación de emprendimientos que <u>alienta el sector privado</u></p> <p>Fortalecer el sector productivo mediante la <u>provisión de Servicios: financieros (banca 2º piso) y no financieros (parque industrial, ferias, estudios de mercado, estudios de oportunidades de inversión industrial, promoción comercial de la producción departamental)</u></p>

LÍNEAS DE ACCIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL **COMPLEJO PETROQUÍMICO**: PROPILENO-POLIPROPILENO Y ETILENO-POLIETILENO, EN BASE AL ETANO Y PROPANO QUE GENERARÁ LA PLANTA DE SEPARACIÓN DEL GRAN CHACO, ASÍ COMO IMPULSAR LA INSTALACIÓN DE PLANTAS DERIVADAS DE LA PETROQUÍMICA BÁSICA

CONSOLIDACIÓN DE LOS CORREDORES DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN MEDIANTE LA CONCLUSIÓN DE LOS TRAMOS DE LA **RED FUNDAMENTAL** QUE FORMAN PARTE DEL **CORREDOR BIOCEÁNICO CENTRAL**, LO CUAL LOGRARÁ LA INTEGRACIÓN CON LAS REPÚBLICAS DE ARGENTINA, PARAGUAY, CHILE, BRASIL Y PERÚ

PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LAS "**CADENAS PRODUCTIVAS**", QUE INTEGREN LOS ESLABONES DE LA PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE RUBROS CLAVES DE LA ECONOMÍA DEPARTAMENTAL, TALES COMO LAS CADENAS PRODUCTIVAS:

- UVA-VINO-SINGANI
- CAÑA DE AZÚCAR
- CÍTRICOS
- OLEAGINOSAS
- TURISMO
- ALIMENTOS BALANCEADOS-GANADERÍA (lechería, avicultura, porcicultura)
- BAYAS (Berries): arándano, frutillas, zarzamora, frambuesa
- CERÁMICAS, ETC.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA ESPECIALMENTE A LOS CAMPESINOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS. LA CREACIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN Y DIVULGACIÓN DE TECNOLOGÍAS, SIMILARES AL CENAVID, ES EL MECANISMO A DESARROLLAR. CAPACITACIÓN TECNOLÓGICA PERMANENTE A TÉCNICOS Y OBREROS

APOYO EN LA **COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS** FACILITANDO EL ACCESO A LOS MERCADOS NACIONALES Y EXTERNOS, A TRAVÉS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA, SOPORTE EN LOS TRÁMITES DE EXPORTACIÓN, ASISTENCIA A EVENTOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL, RUEDAS DE NEGOCIOS, ETC.

ESTUDIOS DE OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS INICIATIVAS EMPRESARIALES.

PROVEER **ENERGÍA ELÉCTRICA** AL SISTEMA INTEGRADO NACIONAL Y EXPORTACIÓN DE EXCEDENTES.

SIENDO EL AGUA UN RECURSO VALIOSO Y ESCASO, SE CONSTRUIRÁN **PRESAS** PARA LA REGULACIÓN DE CAUDALES Y SE EJECUTARÁN **PROYECTOS DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HÍDRICOS** SUBTERRÁNEOS Y SUPERFICIALES; EN ESPECIAL LAS PRESAS DE CARRIZAL Y DEL VALLE CENTRAL Y LOS SISTEMAS DE RIEGO (Villamontes-Sachapera y otros)

- La transformación productiva, a través de la industrialización de la producción primaria, solo será posible mediante una **alianza público-privada**.
 - Las **responsabilidades estatales** se pueden resumir así:
 - Ampliar la **competitividad regional**, a través de la construcción de **infraestructura de apoyo a la producción**
 - **Servicios financieros y no financieros**
 - **Políticas públicas**: seguridad jurídica, desincentivos a las actividades informales, lucha contra el contrabando
 - **Investigación y transferencia de tecnología**, ligada a las cadenas productivas
 - Implementación de las industrias estratégicas de la **petroquímica básica**
 - Los **desafíos del sector privado**:
 - Aprovechar las **potencialidades regionales**: gas natural y energía eléctrica abundantes
 - Desarrollar las **industrias derivadas de la petroquímica básica**
 - **Asociarse** con empresarios nacionales y extranjeros
 - Participar activamente en la implementación de las **cadenas productivas**
- “El mayor reto: Pasar de una economía rentista a una economía productiva de base ancha, sostenible en el tiempo”**

“El desarrollo productivo de Tarija, Herencias y desafíos. Una mirada no ortodoxa de la economía, el crecimiento y el desarrollo”. Lic. Enrique Velasco, investigador social

EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE TARIJA: HERENCIAS Y DESAFÍOS

(UNA MIRADA NO ORTODOXA DE LA ECONOMÍA,
EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO)

Enrique Velazco Reckling, Ph.D.
Tarija, Agosto de 2019
evelazcoreckling@yahoo.com



*Para salir de la pobreza...
hay que crear riqueza!!!*



**ECONOMÍA, CRECIMIENTO Y
DESARROLLO PRODUCTIVO**

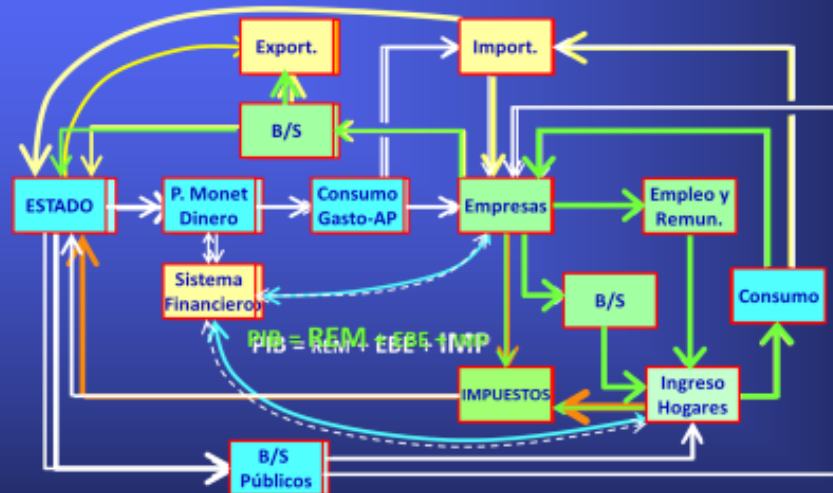
¿MAGNITUDES O CALIDAD?

La pobreza Multidimensional: los síntomas y las causas

RECURSOS		30.77
1. Recursos Monetarios	1.1 Suficiencia de recursos monetarios	15.39
2. Recursos no monetarios	1.2 Bienes duraderos del hogar	6.59
	1.3 Logro educativo	6.59
	1.4 Acceso a servicios de internet	2.2
OPORTUNIDADES		30.77
5. Educación y salud	2.1 Asistencia escolar	2.56
	2.2 Rezago escolar	2.56
	2.3 Salud	2.56
4. Acceso trabajo/empleo	3.1 Acceso a empleo / trabajo	7.69
	3.2 Estabilidad laboral	1.54
5. Calidad trabajo/empleo	3.3 Jornada semanal normativa	1.54
	3.4 Trabajo con remuneración	1.54
	3.5 Ingreso laboral en relación a costo CNA	1.54
	3.6 Pensiones	1.54
6. Calidad de vivienda y medio ambiente sano	4.1 Hacinamiento	1.28
	4.2 Material de pisos y revoque interiores	1.28
	4.3 Agua mejorada	1.28
	4.4 Saneamiento mejorado	1.28
	4.5 Energía utilizada	1.28
	4.6 Eliminación de basura	1.28
PODERE Y VOZ		7.69
7. Participación política	5.1 Participación, sindical/gremial	7.69
SEGURIDAD		30.77
8. Seguridad alimentaria	6.1 Seguridad alimentaria	15.39
	6.2 Seguridad de las personas	7.69
9. Seguridad de las personas	6.3 Percepción de seguridad de personas	7.69

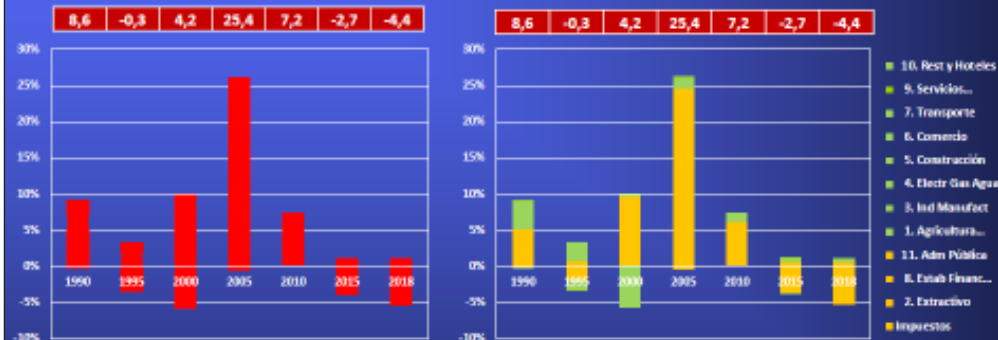


Flujos y relaciones: el modelo y la realidad boliviana...

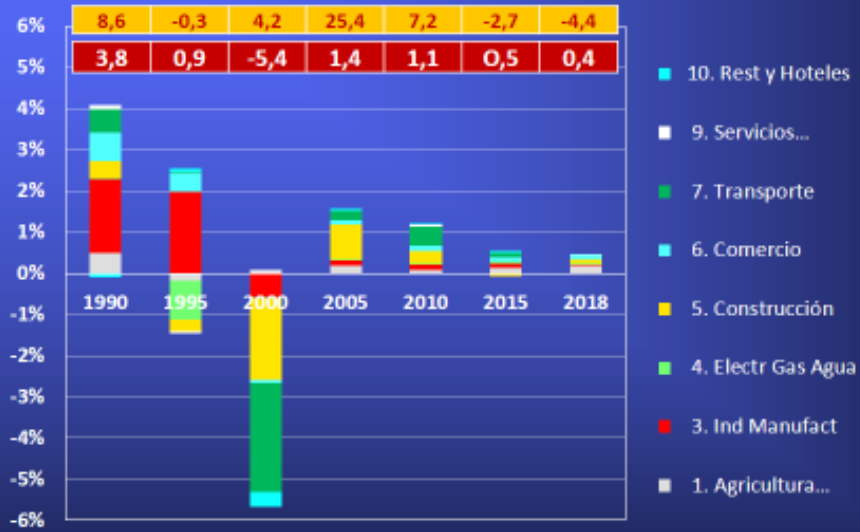


EL DESEMPEÑO RECIENTE DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

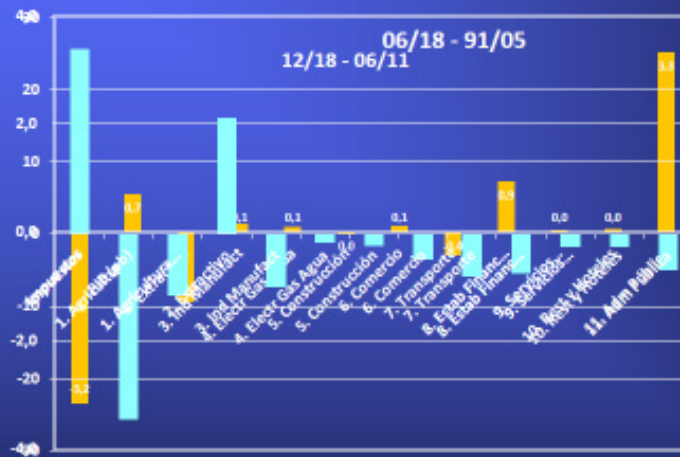
Crecimiento del PIB Tarijeño (economía real + ExFAPI)



La "economía real" de Tarija, (sin ExFAPI)

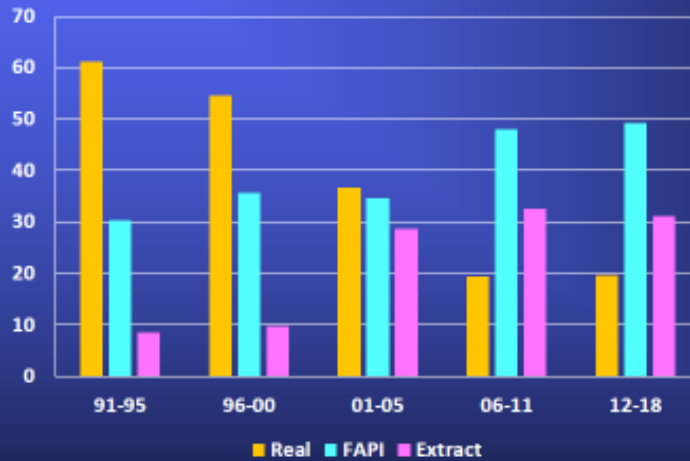


Diferencias que marcan...



Tarija se ha colocado en una realidad poco productiva

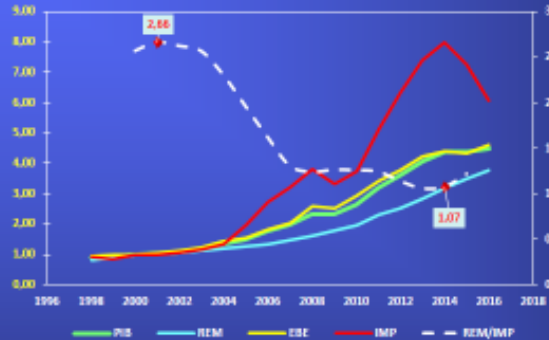
Participación (%) en el PIB



**LOS MALES NACIONALES:
 CREACIÓN DEL INGRESO,
 DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO**

Cuentas del Ingreso: La mirada de conjunto

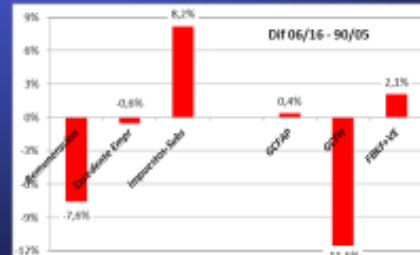
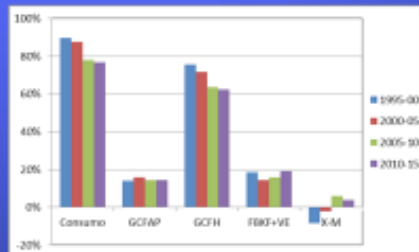
Indices de las cuentas del ingreso (2000 = 1.00)



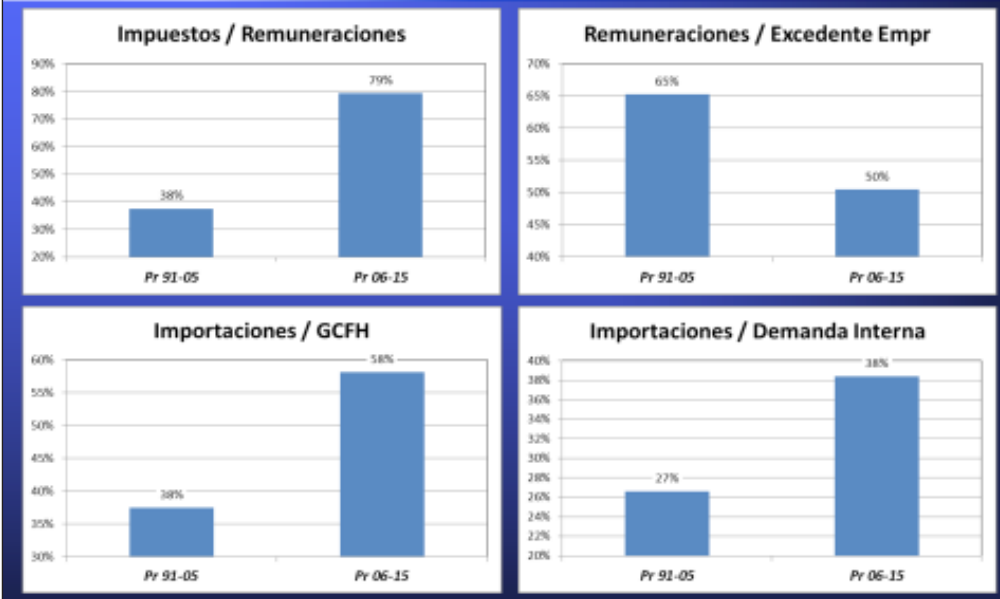
Cuenta Nacional	91-95 (1)	96-00 (2)	01-05 (3)	06-10 (4)	11-15 (5)	90-05 (6)	06-16 (7)
PIB INGRESO	100	100	100	100	100	100	100
Remuneraciones	35	34	34	27	26	34	27
Exced. Empresarial	54	52	52	54	51	53	52
Impuestos-Subsid.	11	14	14	20	22	13	21

Comportamiento de las cuentas del gasto

Participación en el PIB a valores corrientes y variaciones 2010-15 respecto a 1995-00

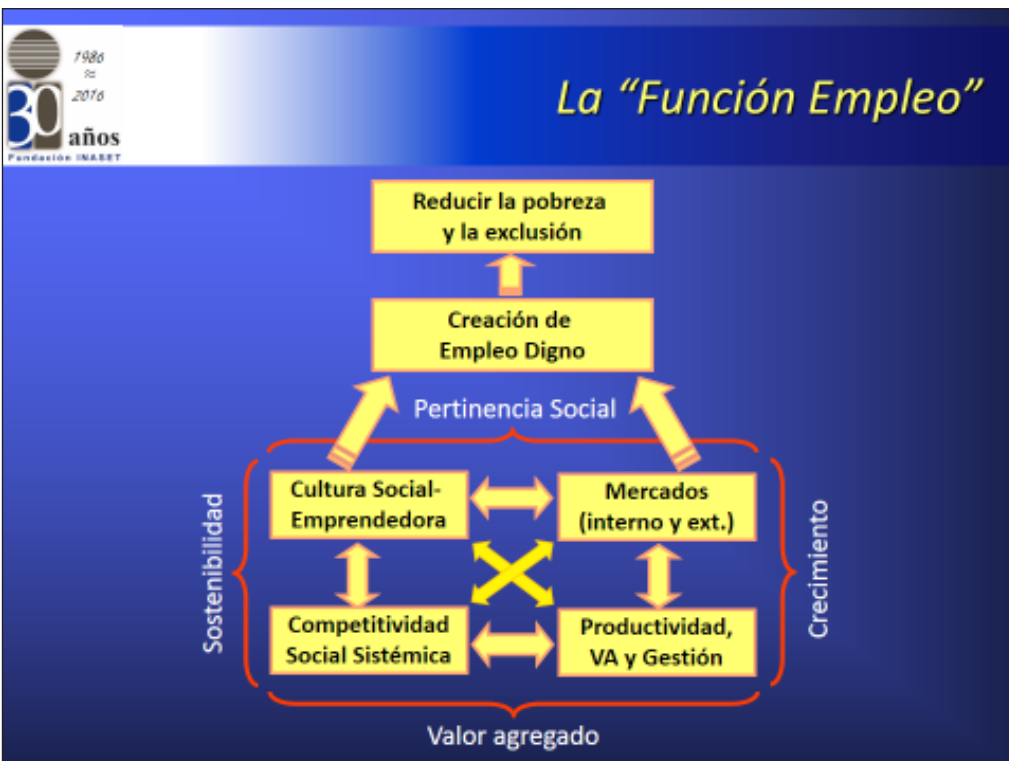
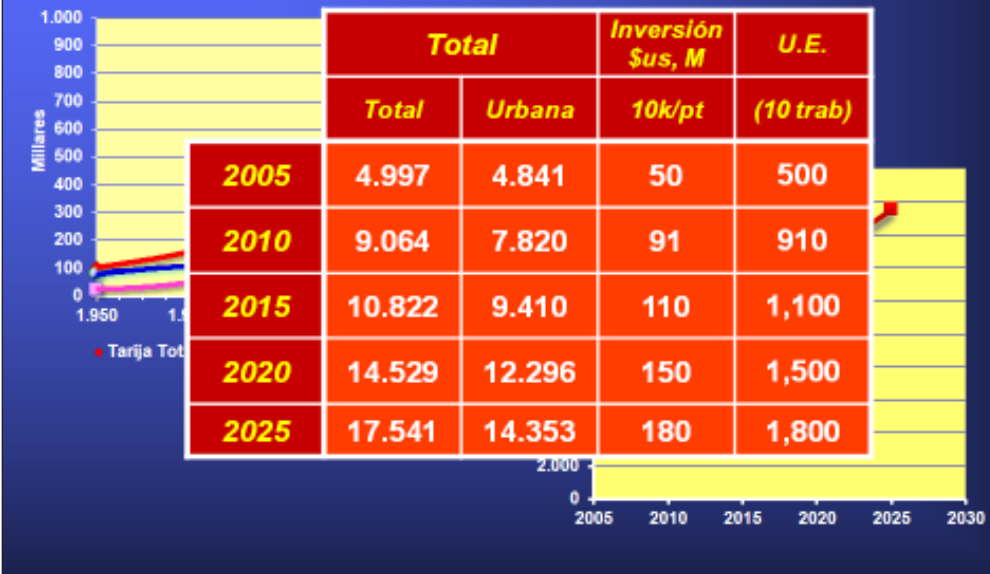


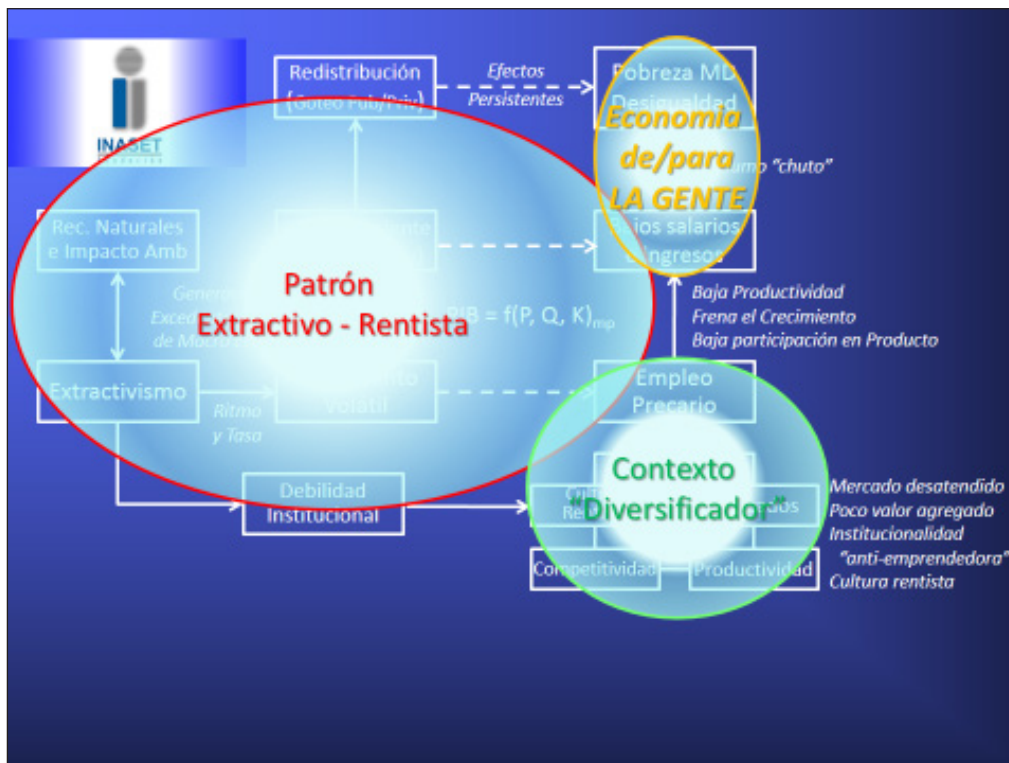
Efectos "colaterales" del crecimiento 1990 - 2015

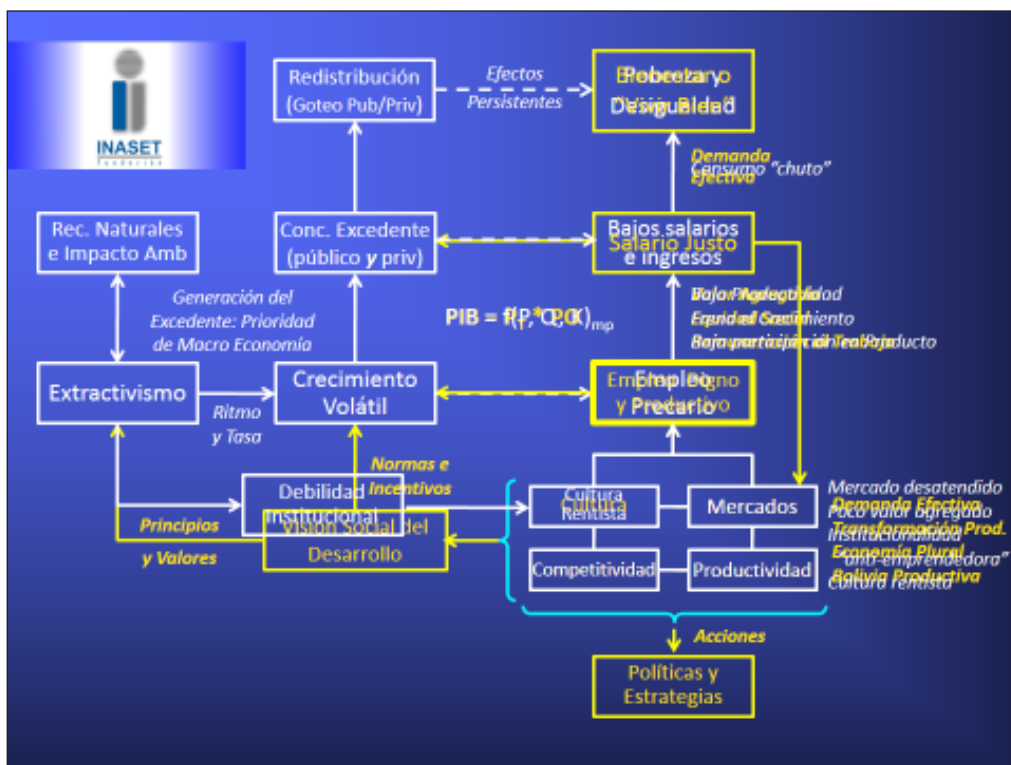


**EL DESAFÍO PRODUCTIVO:
 HACIA EL NUEVO PARADIGMA**

El Gran Desafío... es Crear Empleo Digno







1986
a
2016
30 años
Fundación INASET

Propuestas al Gobierno, Gobiernos SN y Soc. Civil

	Productividad	Competitividad	Mercados	Cultura y Valores
Gobierno Municipal	Incentivar y premiar el Valor Agregado y la productividad Desarrollar infraestructura de apoyo y redes de servicios Racionalizar tarifas de S.B.	Estrategias de incentivos locales a las inversiones Eliminar burocracias locales	Venda Boliviano como consignas a los productores Controlar y Defender el mercado local Eliminar mercados informales	Manejo de conflictos Generar respeto a la norma (semáforos)
Prefectura	Crear fondos de compensación para apoyar la producción Promover programas de mejora de la productividad en las Empresas	Complementar, no competir en políticas públicas Facilitar acceso a recursos directos para aumentar producción Crear "Defensor del empleo"	Promover imagen productiva departamental Promover formas alternativas de incremento de VA	"Educación para la producción" Crear ventajas competitivas Generar una visión productiva departamental
Gobierno Central	Reducir impuestos a creación de valor y empleo Concertar metas para bajar T.I. Eliminar costos de transacción Asegurar disponibilidad de materias primas nacionales	Des-Regular, Des-Burocratizar y Des-Centralizar relaciones E-E Formular escenarios macro-económicos pro-empleo Establecer incentivos efectivos a creación de valor	Compre (venta) Boliviano como una consignas nacional Corregir incentivos negativos a producción nacional	Visión Productiva y estrategia de desarrollo Esfuerzo humano como fuente de la riqueza
Sociedad Civil	Reducir niveles de conflicto Eliminar bloqueos como forma de presión o protesta Difundir conceptos de desarrollo productivo, productividad, etc.	Eliminar paros y bloqueos: Promover debate y reflexión social sobre Des. Productivo Valorar los emprendimientos como activos sociales	Compromiso de consumir la producción nacional Eliminar la tolerancia social al contrabando	Desarrollar visiones de L.P. Compromiso con el país Cultura del cumplimiento Cultura de diálogo y de Manejo de conflictos

Gracias!
Éxito nomás sería...

**LISTA DE PARTICIPANTES EN LOS PROCESOS DE
DIÁLOGOS CIUDADANOS Y VISIONES COMPARTIDAS
DEPARTAMENTO DE TARIJA, 2019**

N°	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
1	Águeda Burgos	Docente UAJMS	77175800	1						
2	Alexander del Carpio	GENTE	68692078	1						
3	Alfonso Blanco López		78960809	1						
4	Bernardino Vásquez	investigador social	70210351	1						
5	Catalina Saldaña	M. Padcaya	68683642	1						
6	Celina Tavera	Mujeres en Acción		1						
7	Claudia Oller.	bióloga, esp en conservación de la Naturaleza	77170740	1						
8	Daniel Salas	Vicerrector	76187105	1						
9	Faridi Veramendi	Periodista radiofónica Bermejo	67997379	1						
10	Faustina Rueda	dirigente M. Yacuiba	72949735	1						
11	Fernando Villafuerte	M. Cercado	77176519	1						
12	Franz Arce	economista		1						
13	Higinio Castro	Dirigente Asociación Productores Uriondo	71872726	1						
14	Jaime Villena	Docente Universitario - UCB	71864145	1						
15	Joel Vela	Colectivo TLGB	78223317	1						
16	José Antonio Arce	Empresario Comerciante	77170212	1						
17	José España Ramos	Asociación de constructores de Tarija	69302796	1						
18	José Manuel Tabera	Estudiante UAJMS	79261149	1						
19	Limbania Mancilla	M. Cercado	71191828	1						
20	Marcela Guerrero	Dirigente Mujeres campesinas	72957600	1						
21	Marcela Ovando	M. Entre Ríos comunidad Canaletas	74548931	1						
22	María José Omen Liebers			1						
23	Mariela Baldivieso Castillo	Directora Little hand	76190175	1						
24	Mauricio Castro	FUL UAJMS	76184933	1						
25	Patricia Yurquina	Gobernación		1						
26	Peky Rubin de Celis	Directora ECAM - Activista femenina	70213676	1						
27	Rolando Vacaflor	Fautapo	70210433	1						
28	Rolando Vacaflor G.A.	OJOTA	70214158	1						
29	Sandra Cecilia Antelo	Docente Universitaria - UAJMS		1						
30	Silvia Mendieta	Organización Mujeres Comunidad Orozas		1						
31	Teodoro Lara	Comunidad Emborozu		1						
32	Verónica Camacho	Asociación de trabajo Asalariadas del Hogar "30 de Marzo"	68703175	1						
33	Wilson Santiesteban			1						

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C		
				1	2	3	4	5	1	2	
34	Alejandro Calderón López	Coordinadora Ley de juventud	72940248		1						
35	Alfredo Colque				1						
36	Álvaro Chirilla	Estudiante de psicología	77877211		1						
37	Álvaro Flores Irahola		76188011		1						
38	Antonio Márquez	Jubilado	70628245		1						
39	Carolina Sigler	Asociación de agricultores	72959263		1						
40	Cristian Flores	FUL UAJMS	67142133		1						
41	Daniela Cubas Cossío.	Secretaría Departamental de Gestión I institucional	70224297		1						
42	Edwin Michel	M. Padcaya. Secretario General La Planchada	71195333		1						
43	Elsa Ayarde	Asociación de mujeres provincia Mendez	67691354		1						
44	Erick Ocampo	Cantor y Compositor	72998616		1						
45	Ezequiel Cuéllar	Presidente Comité Cívico Juvenil de Uriondo	76188676		1						
46	Griselda Sandoval	Dirigente Sub. Central Alto España	67385098		1						
47	Isabel Cristina Vargas	Expresidenta asociación de mujeres	78704200		1						
48	Jessica Epifanía Sivila Cortez	Unidad de Juventudes	77170617		1						
49	Jenny Martínez	Socióloga, investigadora,	65809634		1						
50	Jorge Martínez		69312840		1						
51	José Gabriel Vaca		76800690 77176995		1						
52	Josip Bacotich	Colegio de arquitectos	70214559		1						
53	Marcelina Layme	M. Padcaya. Secretario General Santa Lucía	73487755		1						
54	María Leny Díaz Castellanos	Secretaría Departamental de Seguridad, Justicia v Derechos Humanos:	46111390		1						
55	Mario López	Dirigente Presa Huacata	72940729		1						
56	Miguel Martínez	M. Entre Ríos. Secretario General Piedra Larga	72958436		1						
57	Tarek Bustillos	Jefe carrera arquitectura UCB			1						
58	Yossemar Guerrero		70218833		1						
59	Ariel Camacho V.	FUL Cercado	69315472			1					
60	Bernarda Benítez	M. Entre Ríos	72966439			1					
61	Camila Caso					1					
62	Carlos Fidel Churqui Romero	FES Tarija	78228235			1					
63	Cristian Aramayo	Siembra Juventud Tarija	78249265			1					
64	Félix Lacunza	Ex dirigente CUB	71190550			1					
65	Grecia Nataly Castro Ruiz	Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo:				1					
66	Jorge Bacotich	Abogado Cercado	60254560			1					
67	Jorge D. Gamarra	Catedrático UPDS				1					
68	Juan Luis Coronado	Asesor asamblea departamental	7824545			1					

N°	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
69	Lucio Velásquez	M. San Lorenzo	68691651			1				
70	Magali Yucra Baldivieso	Coordinadora regional Tarija Apoyo al empleo Ministerio de Trabajo	72988251			1				
71	María Calderón	M. Cercado	60266524			1				
72	Miguel Calle		76190910			1				
73	Paola Chavarría	Padcaya				1				
74	Patricia Garay	Periodista Cercado	67965626			1				
75	Ricardo Ortuño Arce		67391525			1				
76	Roberto Barrios	Periodista Cercado	72950553			1				
77	Rodrigo Delgado		75132097			1				
78	Ruth Crespo	Esperanza Bolivia	72989016			1				
79	Shirley Kathia sibila Tejerina	Colectivo GLBT	74506979			1				
80	Sonia Martínez	Asesora de la Comisión de DDHH	70213676			1				
81	Vivian Harvey Sánchez	Politóloga Cercado	72997824			1				
82	Adriana León Cáceres	M. Yacuiba	76823875				1			
83	Alberto Ávila		70925324				1			
84	Carla Andrea Murillo Rueda	Abogada	78225968				1			
85	Carlos Sustach Rodrigo	Jubilado. Bermejo	73486674				1			
86	Claudia Ximena Tacacho Fernández	AUPP	72905798				1			
87	Claudia Esther Vacaflor Zenteno		67678738				1			
88	Cristina Cuarita		72944566				1			
89	Daira D. Cuellar Cossío	GLBT - Chaco	67693378				1			
90	David López Cortez	Derechos Humanos	73452389				1			
91	Eduardo Cuenca Gallardo	AIESEC	78242974				1			
92	Ernesto Prado	Secretario de Comunicación TLGB Bolivia	60567850				1			
93	Estefanía Coronado		78245451				1			
94	Gustavo Tejerina Garzón	Defensores Tariquia	75140333				1			
95	Juan Lima Mancilla	Realizo estudios sobre las inversiones en el departamento de Tarija en su maestría	71868282				1			
96	María Luz Perales Cardozo		78234505				1			
97	Michel Justiniano Vaca	Movimiento juvenil vivir libres					1			
98	Noemi Rut Romero León	Tu decides CIES	79262069				1			
99	Omar A. Rodríguez T.	SEDEGIA	72962295				1			
100	Rodrigo Ezrael Claros Hilaro	Revolucionarte	60257427				1			
101	Rosmary Ledezma	Activista Barrial	72721972				1			
102	Silvia Gabriela Gonzales C.	Auditora financiera	72978315 76810063				1			
103	Carlos Rico Soliz		76402373					1		

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
104	Daysi Ortega Nieves	M. Entre Ríos	74671053					1		
105	Edgar Ruiz Pérez	Líder joven de la comunidad Weenhayek Villamontes	74113315					1		
106	Elva Concepción Vargas Aguirre		71896978					1		
107	Eusebia Rueda	M. Yacuiba	71190280					1		
108	Felicidad Marlene Bedoya Gareca	Comité cívico Villamontes	75189139					1		
109	Florencia Quispe León		75174376					1		
110	Gladys Sandoval	Ex defensora del Pueblo Tarija	72940199					1		
111	Julia Bocarema	Guaraní	67388090 73480963					1		
112	Lilian Cayo Flores	Comité cívico Villamontes	72950860					1		
113	María Elena Maldonado	Prof. U.E. Nazaria Ignacia March	72965548					1		
114	Marina Gaby Gutiérrez Monzón	Dir. UE. Bernardo Navajas Trigo	72954361					1		
115	Mario Gamboa Rocha	Yacuiba	77891840					1		
116	Marisol Doffiny Poveda	Dir. U.E Bernardo Navajas Trigo 2	70226217					1		
117	Marisol Otondo Bejarano	IDEA Int.	60260537					1		
118	Marisol Terceros	Villamontes	76833097					1		
119	Martina Vásquez Rodas	weenhayek	67673438					1		
120	Pamela Rocío Piérola Juárez	Yacuiba	69347174					1		
121	Primitiva Martínez	M. Yacuiba	71195912					1		
122	Reynaldo Ríos Romero	Centro de estudiantes Entre Ríos - Ing. Medio ambiente	75116201					1		
123	Rita Álvarez Abaica	M. Villa Montes	63636004					1		
124	Rodrigo Arroyo							1		
125	Rosario Caguay Bocarema		76807936					1		
126	Simel sanchez ayala	Líder joven de la comunidad Weenhayek	73360217					1		
127	Tania Villagómez	Dir. UE. José María Velaz 2	79289568					1		
128	Yessenia Cardoso Sánchez	Villamontes	79281864					1		
129	Yilda Yeraldi Quispe León		69354573					1		
130	Zaida Laura Charca	M. Yacuiba	73360622					1		
131	Adriana León Cáceres	M. Yacuiba	76823875						1	
132	Agatha Callejas Quintanilla	Mujeres en Acción							1	
133	Águeda Burgos	Docente UAJMS	77175800						1	
134	Amparo Cruz Lizárraga								1	
135	Antonio Márquez	Jubilado	70628245						1	
136	Aquilina Pereira		76815871						1	
137	Carlos Rico Soliz		76402373						1	
138	Carmen Lidia Flores M								1	

N°	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
139	Carmen Rosa Aguirre Vasco								1	
140	Claudia Ximena Tacacho Fernández	AUPP	72905798						1	
141	Conrado Inarra Paz								1	
142	David López Cortez	Derechos Humanos	73452389						1	
143	David Pineda Soto	Mujeres en Acción							1	
144	Elizabeth Arteaga								1	
145	Ernesto Prado	Secretario de Comunicación TLGB Bolivia	60567850						1	
146	Fanny Huayta	Mujeres en Acción							1	
147	Faustina Rueda	dirigente M. Yacuiba	72949735						1	
148	Félix Lacunza	Ex dirigente COB	71190550						1	
149	Fernando Arandia Arce								1	
150	Francisco Varas	Vicerrector Universidad Católica							1	
151	Gloria Duran Ríos								1	
152	Higinio Castro Castillo	Dirigente Asociación Productores Uriondo	68710369						1	
153	Hugo Eduardo Maraz								1	
154	José Antonio Arce Borda	Empresario Comerciante	77170212						1	
155	José Manuel Tavera	Estudiante UAJMS	79261149						1	
156	Juan Lima Mancilla	Realizo estudios sobre las inversiones en el departamento de Tarija en su maestría	71868282						1	
157	Julia Bocarema	Guaraní	67388090 73480963						1	
158	Laura Velásquez F								1	
159	Limbania Mancilla	M. Cercado	71191828						1	
160	Marcelina Layme	M. Padcaya. Secretario General Santa Lucía	73487755						1	
161	Marco Gonzales de Prada	Consultor							1	
162	María Calderón		60266524						1	
163	María Huallpa								1	
164	Marina Gaby Gutiérrez Monzón	Dir. UE. Bernardo Navajas Trigo	72954361						1	
165	Mario Delio López A.	Dirigente Presa Huacata	72940729						1	
166	Mario Ríos Leyton								1	
167	Marisol Terceros	Villamontes	76833097						1	
168	Marisol Vargas A								1	
169	Miguel Ángel Martínez	M. Entre Ríos. Secretario General Piedra Larga	72958436						1	
170	Mirian Roxana Benítez Martínez								1	
171	Nelsy Claribel Torres Puma								1	
172	Nils Puerta Carranza	Relacionador Publico UAJMS							1	
173	Patricia Ruiz								1	

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C		
				1	2	3	4	5	1	2	
174	Rafael Calle Castro									1	
175	Ramiro Ávila L.									1	
176	Rolando Vacaflor	Fautapo	70210433							1	
177	Rosmery Ledezma	Activista Barrial	72721972							1	
178	Rubén Ardaya,	Secretario de Gestión Institucional de la Gobernación del departamento de Tarija								1	
179	Tania Villagomez	Dir. UE. Jose Maria Velaz 2	79289568							1	
180	Verónica Camacho	Asociación de trabaj Asalariadas del Hogar "30 de Marzo"	68703175							1	
181	Victo Villarroel									1	
182	Yaruska Santos Porco									1	
183	Abigail Marisol Chambi Choque										1
184	Adela Esqueti Laura		69359978								1
185	Alba Vanderwal										1
186	Alejandro Calderón López										1
187	Alfonso Ferrufino										1
188	Amilcar Taboada										1
189	Ariel Cerezo Soliz										1
190	Bernarda Benítez		72966439								1
191	Carolina Vaca										1
192	Cipriana Mamani Aramayo										1
193	Claret A. Condori Toloba										1
194	Cristian Aramayo A.	Siembra Juventud Tarija	78249265								1
195	Cristian David Flores Pereira	FUL UAJMS	67142133								1
196	Daira D. Cuellar Cossío	GLBT - Chaco	67693378								1
197	Daysi Ortega Nieves	M. Entre Ríos	74671053								1
198	Daysi Rivera J.										1
199	Edwin Bass Werner										1
200	Elías Josué Sánchez Callahuara	Juventudes Yacuiba MAS	77898797								1
201	Enrique Borda										1
202	Erick Ocampo Linares	Cantor y Compositor	72998616								1
203	Ester Patiño Cruz										1
204	Ezrael Claros										1
205	Fanor Gallardo Rodríguez										1
206	Felicidad Marlene Bedoya Gareca	Comité cívico Villamontes	75189139								1
207	Fernando Fabian Condori										1
208	Flavia Burgos	Amuppodes Yacuiba									1
209	Francisco Varas										1
210	Gabriela Mercedes Quiroga Montenegro	Amuppodes Yacuiba									1

N°	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
211	Gelmy Erika Salinas Mamani									1
212	Grecia Nataly Castro Ruiz	Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo:								1
213	Griselda Sandoval	Dirigente Sub. Central Alto España	67385098							1
214	Héctor Benítez									1
215	Honorato Palluca Nina		79289909							1
216	Isabel Cristina Vargas Muñoz	Expresidenta asociación de mujeres	78704200							1
217	Jaqueline Vilte Romero									1
218	Jenny Martínez	Socióloga, investigadora,	65809634							1
219	Jimena Llanos Aguilar									1
220	Joel Bass Werner									1
221	José Félix Gutiérrez									1
222	José Rolex Chambi Colque									1
223	Josip Bacotich	Colegio de arquitectos	70214559							1
224	Lizet Jovana Villca Apaza									1
225	Luis Casazola Aramayo									1
226	Luis Castro Ordoñez	Yacuiba	72961972							1
227	Luis Jaramillo Gallardo									1
228	Magali Yucra Baldiviezo	Coordinadora regional Tarija Apoyo al empleo Ministerio de Trabajo	72988251							1
229	Magaly Inés Colque Jeres	M. Yacuiba								1
230	Marcela Guerrero	Dirigente Mujeres campesinas	72957600							1
231	Marco Antonio Arcienega Paniagua									1
232	Margarita Molina	Amuppodes Yacuiba	76801872							1
233	María Virginia Flores Godoy									1
234	Mario Gamboa Rocha	Yacuiba	77891840							1
235	Mario Paredes Sahonero									1
236	Nelson R. León Huallpa									1
237	Nilva Castillo T.									1
238	Noemi Ruth Romero León									1
239	Patricia Yurquina									1
240	Patricia Garay									1
241	Primitiva Martínez	M. Yacuiba CEDIM	71195912							1
242	Ramiro Ávila L									1
243	Raul Fortun									1
244	Rodrigo Ezrael Claros Hilario	Revolucionarte	60257427							1
245	Rosmery Montellanos	M. Yacuiba								1
246	Shirley Kathia Sibila Tejerina	GLTB	74506979							1

Nº	Nombres y apellidos	Procedencia	Celular	D. Ciudadano					D.V.C	
				1	2	3	4	5	1	2
247	Silvia Herminia Velásquez Alvarado		74518861							1
248	Silvia Flores Cortez									1
249	Susy Mercedes Robles M									1
250	Teodoro Lara Jurado	Comunidad Emborozu	73358446							1
251	Víctor Aníbal López	Juventudes Yacuiba MAS								1
252	Wilder Mercado Durán									1
253	Yessenia Cardoso Sánchez	Villamontes	79281864							1
254	Yulenca Castro									1
255	Zaida Laura Charca	M. Yacuiba	73360622							1
SUBTOTALES				33	25	23	21	28	52	73
				130					125	
TOTAL				255						

SOBRE FUNDACIÓN UNIR BOLIVIA

La Fundación UNIR Bolivia es una organización privada sin fines de lucro, constituida mediante Resolución Prefectural N° 407, de 10 de junio de 2005, al amparo de lo establecido en el Capítulo III del Título II del Código Civil de Bolivia.

Qué hacemos

UNIR trabaja en los ámbitos de información, diálogo, desarrollo de ciudadanía democrática y gestión de conflictos, con la finalidad de contribuir a la construcción de un país unido, intercultural y equitativo, guiado por valores que posibiliten una convivencia pacífica entre los bolivianos. Tomando en cuenta los logros y fortalezas acumuladas, así como las oportunidades y las amenazas y riesgos que el contexto social, político y económico del país plantean, se han identificado las vetas de desarrollo institucional a través de los siguientes temas estratégicos: acceso a justicia, análisis de contexto, análisis de la conflictividad social, gestión constructiva de conflictos, reconciliación y construcción de paz y derecho a la información y comunicación.

La Fundación UNIR reconoce como ejes transversales la interculturalidad, la igualdad de género y el bien común.

SOBRE IDEA INTERNACIONAL

El Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA Internacional) es una organización intergubernamental que apoya la democracia en todo el mundo como aspiración universal del ser humano y factor dinamizador del desarrollo sostenible. Así, en IDEA Internacional impulsamos la creación, el fortalecimiento y la protección de instituciones y procesos políticos democráticos en todos los niveles. Nuestro ideal es "un mundo donde instituciones, procesos y actores democráticos son (sean) inclusivos, rindan cuentas y generen (creen) desarrollo sostenible para todas las personas".

Qué hacemos

Nuestra labor se centra en tres principales esferas de acción: los procesos electorales, los procesos de construcción constitucional, y la participación y la representación política. Los temas relativos al género, la inclusión, la sensibilidad ante los conflictos y el desarrollo sostenible forman parte de todos nuestros ámbitos de trabajo. IDEA Internacional elabora análisis de las tendencias democráticas mundiales y regionales; produce conocimientos comparados acerca de las buenas prácticas democráticas internacionales; brinda asistencia técnica y promueve el desarrollo de capacidades sobre reformas democráticas a los actores que toman parte en los procesos democráticos, y genera diálogos en torno a cuestiones pertinentes para el debate público sobre la democracia y su construcción.

Dónde trabajamos

IDEA Internacional tiene su sede en Estocolmo, Suecia, y cuenta con oficinas regionales y nacionales en África, América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico, y Europa. Además, es Observador Permanente ante las Naciones Unidas.