

# MANCOMUNIDADES MUNICIPALES: ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA



# MANCOMUNIDADES MUNICIPALES: ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA



Santa Cruz de la Sierra, Bolivia  
2009

## MANCOMUNIDADES MUNICIPALES: ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA

© Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible  
(CEPAD - Bolivia)

Av. Paraguá, calle Las Cuquizas, Esq. Tapití

Edificio Coral, 3er Piso, Departamento 3A

Telf. Fax:(591-3) 3645805 / 3645806 / 3645832

E-mail: [cepad@cotas.com.bo](mailto:cepad@cotas.com.bo)

Web: [www.cepad.org](http://www.cepad.org)

Autores: Roberto Barbery Anaya  
Rubens Barbery Knaudt  
Ruddy Cuellar Rivero  
Carlos Hugo Molina Saucedo  
Vladimir Ameller Terrazas

Edición: Rubens Barbery Knaudt

Diseño y diagramación: Prerensa - Editorial El País

Primera Edición: Octubre de 2009.

Impresión: Editorial El País.

Esta publicación cuenta con el apoyo de: Fundación W.K. Kellogg

## Roberto Barbery Anaya

### Perfil del autor



Fue parte del equipo técnico que tuvo a su cargo el diseño de la Ley de Participación Popular, y también formó parte de la Comisión Técnica encargada del diseño de la Ley de Descentralización Administrativa. Se desempeñó como **Subsecretario Nacional de Participación Popular** en la gestión de gobierno 1993-1997 (sin militancia político-partidaria), impulsando la implementación de ambas leyes y presentando de manera oficial sus alcances en Washington (BM, BID), Bruselas (UE), Madrid (BID) Caracas (BID), Buenos Aires (CIVITAS) y Cartagena de Indias (BID). Fue **Ministro de Estado**, Encargado de Participación Popular, entre octubre de 2003 y enero de 2005, promoviendo *la primera Consulta gubernamental para impulsar Autonomías Departamentales, el Decreto Supremo de Fortalecimiento a los Consejos Departamentales, el Decreto Supremo de descentralización de Salud y Educación, el Diálogo Nacional Bolivia Productiva, la Ley de Agrupaciones ciudadanas y Pueblos Indígenas (con la FAM), el Plan de*

*Transición Municipal Transparente y la Reestructuración de los Fondos de Desarrollo.* Abogado de profesión, tiene una Maestría en "Política Económica Internacional", en la Universidad de Belgrano, de Buenos Aires, Argentina. Docente universitario en las asignaturas de "Ciencia Política", "Economía Política" y "Filosofía del Derecho", es también Docente de la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de las Américas, en Quito, Ecuador. Ha publicado ensayos sobre descentralización y municipalismo en libros, revistas y suplementos especializados. Tiene publicado un libro de filosofía y en imprenta (junio 2005) un libro sobre el Proceso de descentralización en Bolivia. Es también columnista permanente de los diarios "EL DEBER" y "LA PRENSA". Ha trabajado asesorando en políticas relacionadas con los procesos de descentralización y municipalismo en Colombia, Venezuela, Nicaragua, Guatemala y República Dominicana, a través de consultorías realizadas con organismos internacionales como OEA, BID, BM, PNUD y CAF. En 1997 creo con Carlos Hugo Molina el Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD), para impulsar el proceso de descentralización municipal desde la sociedad civil, habiendo dirigido proyectos de desarrollo económico local en diferentes municipios rurales, en el marco de procesos financiados por agencias bilaterales de cooperación en Bolivia como DANIDA. En 1998 - 1999, fue director del Programa de Alivio a la Pobreza en Santa Cruz de la Sierra (PAP-Santa Cruz) de la cooperación holandesa. En 1999 fue elegido **Concejal Municipal de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra**, cargo que ejerció hasta octubre de 2003, cuando fue designado Ministro de Estado. UNOY - BOLIVIA lo distinguió con el "PREMIO JOVEN" en 1995 y 1999 por sus aportes profesionales y políticos. En la actualidad se desempeña como Vicepresidente de CEPAD.

## Rubens Barbery Knautd

### Perfil del autor



Es economista de profesión de la Universidad Gabriela Mistral (Santiago – Chile), con una Maestría en Economía de la Universidad de Georgetown/Ilades y dos especialidades en Desarrollo Local de la OIT/DELNET. Ha desempeñado funciones como docente en pre y post grado en universidades bolivianas y del exterior, desempeñó el cargo de Secretario Ejecutivo de la Fundación Libertad, Democracia y Desarrollo, fue Jefe de Gabinete del Gobierno Departamental de Santa Cruz en la gestión de Carlos Hugo Molina, y actualmente ocupa el cargo de Director del CEPAD. Ha trabajado como consultor y coordinador de varios proyectos de investigación y desarrollo local en Bolivia y el extranjero con instituciones como el PNUD, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña, Banco Mundial, FOMIN/BID, Embajada Real de Dinamarca, WWF, SNV, NC-IUCN, Cooperación de Extremadura, Fundación W.K. Kellogg, AECID, entre otros. Ha publicado una serie de artículos, documentos de trabajo, libros y ensayos en me-

dios nacionales e internacionales, editor del Boletín Electrónico Metáfora, Jurado del Premio Nacional de Literatura 2006 del Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra, Declarado como Huésped Ilustre por varios gobiernos municipales por su aporte al desarrollo local, conferencista en varios foros internacionales, miembro del Rotary Club Santa Cruz y fue vicepresidente del voluntariado de la Asociación Pro Arte y Cultura. Es miembro fundador e impulsor del Grupo Iniciativa (Red Iberoamericana de Instituciones que trabajan en temas de descentralización y desarrollo local) y miembro asociado del Grupo Z Consultores del Perú.

Blog: [www.metafora.com.bo](http://www.metafora.com.bo)

## Ruddy Rolando Cuéllar Rivero

### Perfil del autor

Es Administrador de Empresas y Magister en Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, es considerado como uno de los principales protagonistas en la implementación de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (normas y sistemas administrativos en las entidades del sector público), la Ley de Participación Popular (Transferencia de competencias y recursos a los municipios) y la Ley de Descentralización Administrativa. A sido Consultor del Banco Mundial (1992-1993), ejecutivo de la Unidad de Planificación Regional y la Gerencia de Fortalecimiento Municipal de la Corporación Regional de Desarrollo de Santa Cruz - Bolivia (CORDECRUZ) en el proceso de implementación de las mencionadas leyes,(1993-1996) , Director Departamental de Administración y Finanzas de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz - Bolivia(1996-1997), miembro ejecutivo del Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD-BOLIVIA) (1997-2008) con participación activa en el proceso de municipalización de su país, su carrera profe-





sional ha estado relacionado exclusivamente al manejo del aparato público estatal en sus diferentes niveles ocupando diferentes funciones técnicas, administrativas y ejecutivas.

Sus actividades al servicio de las municipalidades y su experiencia en el área rural y urbana, apoyando la gestión administrativa, los procesos de participación popular, descentralización y desarrollo económico local en los gobiernos locales y el trabajo desempeñado en las organizaciones comunales en el ámbito de la gestión municipal, la planificación participativa, los programas de inversiones municipales y la participación popular ha sido reconocida en varias oportunidades por autoridades nacionales, departamentales y municipales.

La elaboración de estrategias y la capacitación permanente en el ámbito público principalmente en el área municipal, de participación ciudadana, de mancomunidades municipales, de desarrollo económico local y de inversiones municipales y departamentales, ha sido traducida en aplicación práctica en los municipios y en la Prefectura Departamental de Santa Cruz, en los cuales participó como capacitador, asesor, funcionario y consultor.

Es uno de los principales promotores de la incorporación del componente de desarrollo económico local en la planificación y ejecución municipal, procurando permanente el relacionamiento de los otros niveles del estado y de la cooperación internacional, con políticas públicas dirigidas en el ámbito local y a la participación ciudadana como de los sectores económicos.

Actualmente dirige diversos programas de desarrollo económico local como Director del Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD- BOLIVIA), entidad que viene acompañando desde sus inicios el proceso de participación popular y descentralización.



## Carlos Hugo Molina Saucedo

### Perfil del autor

Es abogado por la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno y con especialidad en Derecho Constitucional y Administrativo por la Universidad Nacional Autónoma de México; ha ocupado funciones nacionales en los Ministerios de Defensa Nacional, Relaciones Exteriores, Desarrollo Humano, Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente y la Embajada de Bolivia en Costa Rica; en el ámbito departamental, en la Corporación Regional de Desarrollo, el Gobierno Municipal y la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, de Santa Cruz, institución académica en la que se desempeñó como Secretario General y ejerció la docencia y la investigación en las cátedras de Derecho Administrativo e Internacional Público.

Es miembro de la Junta Directiva de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, Granada, España, y Asociado del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas, Venezuela.

Participó, con la Fundación Milenio, en el grupo de Trabajo que preparó la Reforma a la

Constitución Política del Estado boliviano (1990-1993); en función gubernamental, integró el equipo que elaboró la Ley de Ministerios del Poder Ejecutivo (1993); dirigió el equipo que elaboró la propuesta, puso en marcha y aplicó la Ley de Participación Popular y sus Decretos Reglamentarios (1993-1997); coparticipó en la propuesta, aprobación y ejecución de la Ley de Descentralización Administrativa y sus Decretos Reglamentarios (1995).

Fue el primer Secretario Nacional de Participación Popular (1994-1997), y ha sido expositor, panelista y consultor en temas de su especialidad en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, España, EE.UU., Francia, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Se desempeñó como Asesor en Políticas Públicas del PNUD-Bolivia, fue presidente el Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible, (CEPAD-Bolivia); es especialista en gestión pública, descentralización y participación ciudadana; y ha asesorado programas de descentralización y participación en Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, la Gobernación del Estado Miranda, Venezuela, República Dominicana, 50 Gobiernos Municipales y 10 Mancomunidades Municipales de Bolivia.

Tiene publicados doce libros sobre temas jurídicos, políticos, sociales y culturales. Es columnista de varios matutinos nacionales.

En el año 2003, asume el cargo como Prefecto del Departamento de Santa Cruz,

Actualmente ejerce como Presidente del Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD-Bolivia).

[www.agora.com.bo](http://www.agora.com.bo)



## Vladimir Ameller Terrazas

### Perfil del autor

Es Ingeniero Comercial en Economía de la Universidad de Santiago de Chile. Graduado con máxima distinción de la Maestría en Descentralización y Desarrollo Local de la UDLA/Ecuador. Tiene post-grados en Gerencia Social, INDES-BID en Washington D.C., Evaluación de Proyectos (HIID) y en Filosofía Política, La Paz.

Fue Director Nacional de Planificación, Coordinador de la Oficina Técnica de Descentralización, Jefe de la Unidad de Economía y Finanzas Municipales y Jefe de Desarrollo Institucional Municipal de la Secretaría Nacional de Participación Popular; donde trabajó desde 1994, en el inicio del proceso de descentralización en Bolivia. También fue parte del equipo de redacción y concertación de la Ley del Diálogo Nacional 2000. Trabajó en UNICEF como Oficial Nacional de Desarrollo Municipal. Actualmente, es Asesor Técnico en Descentralización de la GTZ.

Fue consultor del Banco Mundial, BID, GTZ, USAID, CAF, PNUD y otros organismos interna-

cionales. Tiene amplia experiencia académica en descentralización y autonomías en diversas universidades como la UASB, Fundación IDEA, NUR, UDABOL, UPIEB, UMSS, UNIVALLE y otros programas de formación técnica.

Es columnista invitado en varios medios de prensa escrita y destacan dentro de sus publicaciones, la serie *Cifras de la Participación Popular Volúmenes I, II y III (1996-2000)*; *La Problemática de los Gobiernos Municipales de "Escasa" Población (1999)*; *Diálogo para la Descentralización: Provocaciones, avances y desengaños (2002)*, y recientemente a través de publicaciones conjuntas como: *Bolivia: ¿Más cerca del Federalismo que de la Autonomía? (2008)*; *El Rol de la Autonomía Regional y Municipal en la configuración del Nuevo Estado (2009)*.

# MANCOMUNIDADES MUNICIPALES: ESTADO DE SITUACIÓN Y PROSPECTIVA

## ÍNDICE

LA RUTA MANCOMUNITARIA .....	17
Carlos Hugo Molina Saucedo	
INTRODUCCIÓN .....	21
1. ESTADO DE SITUACIÓN .....	23
1.1. Mancomunidades registradas .....	23
1.2. Mancomunidades activas e inactivas .....	24
1.2.1. Departamento de Santa Cruz .....	24
1.2.2. Departamento de Oruro .....	26
1.2.3. Departamento de Potosí .....	26
1.2.4. Departamento de Cochabamba .....	27
1.2.5. Departamento de Chuquisaca .....	28
1.2.6. Departamento de Pando .....	29
1.2.7. Departamento de La Paz .....	29
1.2.8. Departamento de Tarija .....	30
1.2.9. Departamento de Beni .....	30
1.2.10. Mancomunidades interdepartamentales .....	30
1.3.- Taller de Análisis .....	31
2. PROSPECTIVA .....	37
2.1 Nuevo marco legal .....	37
2.1.1. Nueva Constitución Política del Estado .....	37
2.1.2. Las mancomunidades en la Nueva Constitución .....	37
2.1.3. Ley Marco de Autonomías y Descentralización .....	38
2.2. Interacción de actores estratégicos .....	39
3.- CONCLUSIONES .....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	47

## LA RUTA MANCOMUNITARIA

*Carlos Hugo Molina Saucedo*  
Presidente - CEPAD

El proceso mancomunitario boliviano, es el resultado de una construcción colectiva. Esa construcción tiene en un conjunto de actores concretos, entre los que se encuentra el CEPAD, los dinamizadores de un proceso innovativo y eficaz. Una afirmación de esa naturaleza sólo puede ser sostenida sobre la base de evidencias empíricas, demostraciones prácticas y propuestas y estudios realizados.

Luego de aprobada la Ley de Participación Popular el 20 de abril de 1994, y puesta en valor la capacidad asociativa municipal con el instrumento de las Mancomunidades Municipales primero, y de las Asociaciones Departamentales, después, se desencadena una energía creativa de la autonomía municipal y de la capacidad de respuesta de la gente. La Autonomía se convierte en el instrumento para establecer estrategias de trabajo y desarrollo, y el territorio aporta con sociedad, recursos, institucionalidad y democracia.

Es desde 1997 que iniciamos nuestro trabajo apoyando las alianzas propuestas por AMDECRUZ, la Asociación de Municipios de Santa Cruz, pionera en el diseño estratégico de la nueva institucionalidad. El apoyo de programas de cooperación internacional, el DDPC II entre otros, facilitaron los recursos que permitieron descubrir y profundizar las potencialidades de un proceso asociativo necesario y, progresivamente, su consolidación como respuesta a situaciones concretas. Antes de que acabe la década del 90, la casi totalidad de los municipios de Santa Cruz ya formaban parte de alguna de las mancomunidades organizadas, y nos tocó desde el CEPAD, acompañarlos en la elaboración de sus Estatutos y la aprobación de su Personalidad Jurídica.



Un estudio solicitado por el ILDIS, permite en 1999, la realización de una propuesta normativa que, recogiendo la experiencia alcanzada hasta ese momento y teniendo a la Mancomunidad de Municipios de la Gran Chiquitania como modelo, se expresa en la base de lo que después sería el Capítulo de las Mancomunidades de la nueva Ley de Municipalidades, aprobada en ese año. Una publicación oportuna demuestra la utilidad de la propuesta, que es acompañada y recogida por la Cámara de Senadores, por intermedio de su Comisión respectiva. Se trata de una experiencia de propuesta jurídica que nace de la práctica, que luego adquiere la calidad de norma positiva.

El año 2000, el Vice Ministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular y la GTZ, nos encargaron la elaboración de una estrategia para aplicar las mancomunidades como una política de Estado, que junto al documento encomendado por la AIPE el año 2001 para establecer una propuesta para la Gestión Administrativa de las Mancomunidades, sirvieron de base para la ampliación del instrumento, y la elaboración por parte nuevamente del Vice Ministerio al CEPAD, de la 2ª Estrategia Nacional de Mancomunidades el año 2001.

Mientras esto se producía, por encargo de la GTZ, acompañamos el año 2002 la consolidación de la Mancomunidad del Chaco Boliviano, MANCHABOL, integrada por las tres mancomunidades del Chaco de los Departamentos de Chuquisaca, Santa Cruz y Tarija; es sin duda, la primera experiencia para la conformación de una Región a partir del esfuerzo asociativo de los Municipios.

Viajes de los integrantes del equipo del CEPAD a Guatemala, Panamá, Nicaragua, Ecuador, Perú, República Dominicana, sirven para intercambiar experiencias y conocer otros procesos mancomunarios; en septiembre del año 2001, en Jaén, Andalucía, la Escuela de Verano Desarrollo y Estrategia de Gestión Territorial organizada por la Unión Iberoamericana de Municipalista, UIM, y la Universidad de Granada, permiten comprobar los avances y validar nuestras propuestas al tenernos como organizadores de la Escuela, además de responsables del componente de Gestión Territorial orientado a las Mancomunidades.

Hay un hecho que resulta estratégico en el proceso de construcción. A partir del año 2000 contamos con el apoyo invaluable de la Cooperación de la Región Autónoma de Extremadura, que a través de diferentes órganos e instituciones, nos apoyan con intercambios, viajes de aprendizaje, acompañamiento técnico en la experiencia que ellos desarrollaron en Extremadura, y que nos resultaba tan cercana y amigable. A ese apoyo, se suma luego el Ayuntamiento de Sevilla, la Diputación de Córdoba y el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, que cierran los espacios de apoyo, y permiten que alcaldes y alcaldesas, autoridades

y técnicos municipales vinculados a las Mancomunidades Municipales bolivianas, pudieran crecer juntos con el instrumento.

Le correspondió al CEPAD organizar el año 2007 por encargo de la Universidad de La Florida, la mesa, el debate y las exposiciones sobre Mancomunidades Municipales en el marco de la Reunión de Alcaldes y Autoridades Locales, que se desarrolla anualmente en Miami. Y aportamos con la experiencia boliviana acumulada, a la Maestría en Mancomunidades Municipales de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador, el año 2008.

Otro momento estratégico se desarrolló entre el 2006 y el 2007, en el que nos correspondió realizar la facilitación de una investigación sobre Mancomunidades Municipales en siete países (Bolivia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Perú) orientada a plantear instrumentos de desarrollo para territorios rurales pobres, y que la hicimos por encargo de RIMISP. Viajes de intercambio y devolución de enseñanzas se realizaron en los países señalados, comprobando y aprendiendo las cualidades de un instrumento de desarrollo y democracia.

Las publicaciones que se explicitan en la bibliografía de este trabajo, y cuyos autores demuestran la riqueza de las experiencias, validan por sí solos el esfuerzo existente para la construcción de un instrumento que cuente con el respaldo de una política pública y con el apoyo normativo, reglamentario y económico para ser útil a plenitud. Recordemos que en Bolivia, la Mancomunidad de Municipios, en virtud de la nueva Constitución Política, puede dar lugar a la conformación de una Región; aunque el proceso de consolidación de esta posibilidad todavía está abierto y no cuenta con instrumentos de aplicación, la sola referencia demuestra la importancia que se le asigna a los avances realizados.

Las Mancomunidades Municipales debieron superar varios inconvenientes, algunos ciertos y otros creados; no se trata de un instrumento que suple ni anula a los Gobiernos Municipales, no es una construcción de la cooperación internacional, ni responde a una moda en los procesos de gestión pública. A partir de esa descripción de naturaleza negativa, y que responde a las dudas básicas que se planteaban, se van armando un conjunto de modalidades de acción práctica y soluciones concretas que es lo que identifica a las Mancomunidades. Las características de lo avanzado, se encuentra en este trabajo de construcción colectiva, lo mismo que los alcances, contenidos y perspectivas.

El esfuerzo de Roberto Barbery Anaya en esta investigación, que por derecho propio y como parte del proceso, realiza el inventario de las lecciones aprendidas y recoge en este Estado del Arte los avances del proceso, es una devolución a favor de todos los que hemos apostado, y seguimos haciéndolo, al construir territorios, generar desarrollo, pro-

fundizar gobernabilidad y empoderar a la gente para que siga siendo responsable de su futuro. Futuro que hacemos nuestro y al que, por supuesto, no hemos, ni podemos, ni queremos renunciar.

## INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso generado por la Ley de Participación Popular, el Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD) viene trabajando desde su fundación, el año 1997, en el apoyo especializado para la conformación y el desarrollo de mancomunidades municipales. En ese vasto escenario, ha sido gestor principal de encuentros a nivel local, nacional e internacional, creando espacios para la interacción de ciudadanos, organizaciones de base, autoridades y expertos. Asimismo, ha dirigido estudios sistemáticos, promoviendo la elaboración y difusión de diagnósticos, análisis, conclusiones y propuestas de acción. Finalmente, ha forjado experiencias prácticas, de alcance cotidiano, a nivel municipal, departamental e interdepartamental, en coordinación con diversas contrapartes institucionales y sociales.

Inmerso en esa rica perspectiva, el presente trabajo tiene varios contenidos que le otorgan un valor agregado, a saber: 1) Actualización de la información básica sobre las mancomunidades municipales en el país. 2) Taller interno de análisis y valoración de la información recogida, del marco teórico y de la experiencia comparada. 3) Exégesis de la materia en la nueva Constitución Política del Estado. 4) Entrevistas a actores estratégicos. De la generosa dialéctica que nace en la relación de estos componentes, precisamente, surge este *Estado de Situación y Prospectiva*.

Como producto institucional, el trabajo es también un resultado del *trabajo mancomunado*: la actualización de la información básica, ha estado a cargo de Ruddy Cuellar Rivero; el análisis y la valoración de la información recogida, del marco teórico y de la experiencia comparada, han estado a cargo de Carlos Hugo Molina, Rubens Barbery Knautd y Vladimir Ameller Terrazas; finalmente, la exégesis de la materia en la nueva Constitución Política del Estado, las entrevistas y la elaboración del texto, han estado a cargo de Roberto Barbery Anaya.

# 1. ESTADO DE SITUACIÓN

## 1.1. Mancomunidades registradas.

De acuerdo con un análisis reciente de actualización - noviembre de 2008 -, en el marco del trabajo especializado que sobre la materia realiza el Centro par la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD)<sup>1</sup>, existen ochenta y cuatro (84) mancomunidades municipales registradas en el país.

Desde una perspectiva territorial, las 84 mancomunidades están registradas en los siguientes departamentos:

- Nueve (9) en el departamento de Chuquisaca: Chuquisaca Centro, Chuquisaca Norte, Chaco Chuquisaqueño, de los Cintis, Oropesa, Serranía del Iñaño, Juana Azurduy de Padilla, Incahuasi Culpina e Integración San Lucas y Taravita.
- Siete (7) en el departamento de Cochabamba: Valle Alto, Región Andina, del Trópico de Cochabamba, Cono Sur, Cabeceras del Amazonas, OMPA y Alalay y Vila Vila.
- Quince (15) en el departamento de La Paz: Jacha Suyu Pacajes, Valles Interandinos, Aropac III, Larecaja, Héroes del Pacífico, Apolobamba, Norte Paceño Tropical, Mambit, Cuenca Lechera del Altiplano, Yungas de La Paz, Francisco Tito Yupanqui, Altiplano y Valle Central, del Lago Titicaca, de la Provincia Loayza y Norte de La Paz.
- Diez (10) en el departamento de Oruro: Marepa, Azanaque, Frontera con Chile, Thumivida, Litoral, Desaguadero, Nor Occidente, Productores de Camélidos, Markanacaja Sartayañani y Municipios Mineros de Oruro

---

1 Las fuentes que se utilizan son diversas y a veces plantean información contradictoria. En ese contexto, lo que se presenta en este trabajo es un intento de compatibilización que puede presentar imprecisiones menores, que no afectan el análisis global. Las fuentes son las siguientes: Vice Ministerio de Descentralización, Asociaciones Departamentales de Municipios, Federación de Asociaciones de Municipios de Bolivia (FAM - Bolivia), Gobiernos Departamentales Autónomos, Gobiernos Municipales Autónomos, Mancomunidades Municipales y base propia de datos del CEPAD.

- Catorce (14) en el departamento de Potosí: Nor LÍpez, Sud LÍpez, Chichas, Chayanta, Norte de Potosí, Centro de Potosí, Núcleo Un-cía, Tomas Frías, Incahuasi, Productores de Quinoa Real, Gran Tierra de los LÍpez, Vedespo, Ruta de los Liberadores y El Gran Potosí.
- Cuatro (4) en el departamento de Tarija: Héroes de la Independencia, del Sur, del Gran Chaco y Guadalquivir.
- Diez (10) en el departamento de Santa Cruz: Metropolitana, Sara e Ichilo, Guarayos, Vallegrande, Valles Cruceños, Cordillera, Obispo Santistevan, Chiquitana, Cuenca Baja del Río Grande y El Pantanal Boliviano.
- Cuatro (4) en el departamento del Beni: Todos Santos, MANRIBE, Mamoré y Salud Trinidad.
- Cuatro (4) en el departamento de Pando: Madre de Dios, Tahuamanu, Manuripi y Filadelfia Bolpebra.

Además, existen registradas siete (7) mancomunidades interdepartamentales: Cuenca del Caine, Servicios Básicos del Chaco Boliviano, MANCHABOL, Aymaras sin Fronteras, Integración, Río Pilcomayo y MAMUNAB.

## 1.2. Mancomunidades activas e inactivas.

### 1.2.1. Departamento de Santa Cruz.

En el departamento de Santa Cruz hay seis mancomunidades activas y cuatro inactivas. Las mancomunidades activas son las siguientes: Sara Ichilo, Metropolitana, Chiquitana, Pantanal Boliviano, Valles Cruceños y Vallegrande. Las mancomunidades inactivas son las siguientes: Obispo Santistevan, Cordillera, Cuenca Baja del Río Grande y Guarayos.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

#### a) Mancomunidad Sara-Ichilo

- Está conformada por seis municipios: Portachuelo, Santa Rosa del Sara, Colpa Bélgica, Buena Vista, San Juan y Yapacaní.
- Desarrolla sus actividades en diferentes ámbitos, especialmente en la promoción del Desarrollo Económico Local.

#### b) Mancomunidad Metropolitana

- Está conformada por seis municipios circundantes a la ciudad de Santa Cruz de la Sierra: Santa Cruz de las Sierras, Cotoca, Porongo, La Guardia, El Torno y Warnes.

- Actualmente se encuentra en pleno desarrollo, tomando como orientación especial lo relacionado al fomento de las capacidades productivas y del turismo en la región.

#### c) Mancomunidad Chiquitana

- Está conformada por dieciséis municipios: San Javier, Concepción, San Ramón, El Puente, Urubichá, San Antonio de Lomerío, San Ignacio de Velasco, San Rafael, San Miguel, San Matías, Roboré, San José de Chiquitos; Pailón, Puerto Suárez, Puerto Quijarro y el Carmen Rivero Torres.
- Es una mancomunidad que abarca diferentes ámbitos de acción. Se destaca por la defensa de los intereses de la región, rescata la identidad chiquitana como símbolo del oriente boliviano y fomenta el Desarrollo Económico Local.

#### c) Mancomunidad Pantanal Boliviano

- Es una especie de submancomunidad al interior de la Mancomunidad de Municipios Chiquitanos. Esta conformada por cuatro municipios fronterizos con Brasil que comparten el Pantanal Boliviano: Puerto Suárez, Puerto Quijarro, Carmen Rivero Torres y San Matías.
- Se encuentra en pleno funcionamiento y pretende ser el interlocutor y actor visible en tareas destinadas a fomentar el Polo de Desarrollo del Sudeste Boliviano. Actualmente cuenta con un equipo técnico en sociedad con otras organizaciones de apoyo al desarrollo.

#### d) Mancomunidad Valles Cruceños

- Está conformada por once municipios: Comarapa, Samaipata, Mairana, Vallegrande, Moro Moro, Saipina, Pucará, El Trigal, Postrevalle, Pampa Grande y Quirusilla.
- Su objetivo principal es impulsar el desarrollo económico local, fomentando los rubros predominantes en los que se desenvuelven los municipios que la conforman – agricultura, ganadería, turismo, artesanía. Para este fin, se promueve la Feria de los Valles Cruceños, además de organizar talleres y cursos de especialización e intercambio de experiencias.

#### e) Mancomunidad Vallegrande

- Está conformada por los municipios de Vallegrande, El Trigal, Moro Moro, Postrer Valle y Quirusilla
- Su objetivo principal es prestar asistencia técnica en áreas de organización administrativa y financiera.

### 1.2.2. Departamento de Oruro.

Las mancomunidades activas son dos: Azanake y Municipios Mineros de Oruro. Las mancomunidades inactivas son ocho: Litoral, Jacha Carangas, Thumivida, Frontera con Chile, Desaguadero, Marepa, Productores de Camélidos y Markanacaja Sartayañani.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

a) Mancomunidad de Azanake

- Está conformada por los municipios de Pazña, Challapata, Pampa Aullagas, Santiago de Huari, Salinas de Garci Mendoza y Santuario de Quillacas.
- Es una mancomunidad polivalente, que incursiona en áreas de salud (Red de Salud), educación, producción, turismo (Ruta Atlántida), medio ambiente y fortalecimiento institucional (Cumbres de Alianza). En el ámbito del desarrollo económico, promueve tres cadenas: Cadena de la Quinua, Cadena de los Camélidos y Cadena de la Leche. La Cadena de la Quinua es fortalecida por los municipios con la aplicación del 70% de los recursos del IDH, y supone el proceso de transformación y comercialización en el mercado local – desayuno escolar. La Cadena de los Camélidos abarca los ámbitos de alimentación, manejo, mejoramiento genético y sanidad animal. La Cadena de la Leche, impulsa la producción y las redes de comercialización local y departamental de la leche.

b) Mancomunidad de Municipios Mineros de Oruro

- Está conformada por los municipios de Huanuni, Antequera, Desaguadero y Poopó.
- Su objetivo principal es favorecer el desarrollo local de los municipios mineros que la conforman. También abarca acciones en el área de la salud.

### 1.2.3. Departamento de Potosí.

Las mancomunidades activas son cinco: Gran Tierra de Los López, Chayanta, Gran Centro de Potosí, Norte de Potosí y Chichas. Las mancomunidades inactivas son nueve: Tomás Frías, Nor López, Sud López, Núcleo Uncía, Productores de Quinua, Incahuasi, Vedespo, Ruta de los Libertadores y El Gran Potosí.



Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

- a) Mancomunidad Gran Tierra de Los Lípez
  - Está conformada por los municipios de San Pablo de Lípez, Mojinete, San Antonio de Esmoruco, Colcha "k", San Pedro de Kemes, San Agustín, Llica y Tahua.
  - Su actividad está vinculada al desarrollo de las provincias Sud Lípez, Nor Lípez, Enrique Baldivieso y Daniel Campos, a través de la acción mancomunada de los municipios.
- b) Mancomunidad Chayanta
  - Está conformada por los municipios de Revelo, Ocurí, Colquechaca y Pocuata.
  - Su actividad se enfoca al desarrollo de proyectos de promoción productiva y caminos.
- c) Mancomunidad Gran Centro de Potosí
  - Está conformada por los municipios de Potosí, Tinquipaya, Yocalla, Urmiri, Betanzos y Chaqui.
  - Su actividad se enfoca a la preservación del medio ambiente y el desarrollo institucional.
- d) Mancomunidad Norte de Potosí
  - Está conformada por los municipios de Uncía, Chayanta, Llallagua, Colquechaca, Revelo, Pocoata, Ocurí, Sacaca, Caripuyo, San Pedro de Buena Vista, Torotoro, Arampampa y Acasio.
  - Su actividad abarca el fortalecimiento institucional y el desarrollo económico.
- e) Mancomunidad Chichas
  - Está conformada por los municipios de Cotagaita, Tupiza y Atocha.
  - Su actividad abarca la preservación del medio ambiente y el desarrollo económico.

#### **1.2.4. Departamento de Cochabamba.**

Las mancomunidades activas son dos: Región Andina y del Trópico de Cochabamba. Las mancomunidades inactivas son cinco: Cono Sur, Valle Alto, Cabeceras del Amazonas, OMPA y Alalay y Vila Vila.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

- a) Mancomunidad Región Andina
  - Está conformada por los municipios de Arche, Bolívar, Sicaya, Tacopaya y Tapacarí.
  - Su actividad abarca iniciativas para favorecer el desarrollo humano y el desarrollo sostenible.
- b) Mancomunidad del Trópico de Cochabamba
  - Está conformada por los municipios de Chimoré, Villa Tunari, Tiraque, Puerto Villarroel y Pojo.
  - Su actividad está vinculada al desarrollo de infraestructura caminera y a la promoción de iniciativas económicas productivas.

### **1.2.5. Departamento de Chuquisaca.**

Las mancomunidades activas son cuatro: Chuquisaca Centro, Chuquisaca Norte, de los Cintis y Chaco Chuquisaqueño. Las mancomunidades inactivas son cinco: Oropeza, Serranía del Ñao, Juana Azurduy de Padilla, Integración San Lucas y Taravita e Incahuasi Culpina.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

- a) Mancomunidad Chuquisaca Centro
  - Está conformada por los municipios de Villa Alcalá, El Villar Padilla, Sopachuy, Tomina, Villa Serrano, Taravita y Sucre.
  - Las actividades que realiza abarcan iniciativas en los ámbitos de salud, infraestructura caminera y asistencia técnica agropecuaria.
- b) Mancomunidad Chuquisaca Norte
  - Está conformada por los municipios de Poroma, Yotala, Tarabuco, Yamparaez, Icla, Presto, Zudañez y Mojocoya.
  - Sus actividades abarcan iniciativas de desarrollo humano y desarrollo económico. En este último ámbito, impulsa cultivos agrícolas.
- c) Mancomunidad de los Cintis
  - Está conformada por los municipios de Incahuasi, San Lucas, Culpina, Las Carreras, Camargo y Villa Abecia.
  - Sus actividades son de fortalecimiento de la infraestructura caminera y desarrollo del sector agrícola.

#### d) Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño

- Está conformada por los municipios de Monteagudo, Huacarate, Villa Vaca Guzmán, Huacaya y Macharetti.
- Su actividad está vinculada al desarrollo de infraestructura caminera y a la gestión de recursos financieros.

### 1.2.6. Departamento de Pando.

Sólo hay una mancomunidad activa: Unión Amazónica Filadelfia Bolpebra. Las mancomunidades inactivas son tres: Madre de Dios, Tahuamanu y Manuripi.

La mancomunidad Unión Amazónica Filadelfia Bolpebra está conformada por los municipios de Filadelfia y Bolpebra. Busca promover el desarrollo socioeconómico de la región, y cuenta con un Plan Estratégico Industrial (PEI 2008 - 2010) y un Plan Municipal de Ordenamiento Territorial.

### 1.2.7.- Departamento de La Paz.

Las mancomunidades activas son cinco: Yungas de La Paz, Lago Titicaca, Norte de La Paz, Provincia Loayza y Valles interandinos. Las mancomunidades inactivas son diez: Jacha Suyu Pacajes, Aropac III, Larecaja, Héroes del Pacífico, Mambit, Cuenca Lechera del Altiplano, Altiplano, Francisco Tito Yupanqui, Apolobamba y Valle Central.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

#### a) Mancomunidad Yungas de La Paz

- Está conformada por los municipios de Coroico, Coripata, La Asunta, Irupana, Yanacachi, Chulumani y Palos Blancos.
- Su actividad está vinculada al desarrollo de infraestructura caminera y a la industrialización de la hoja de coca.

#### b) Mancomunidad del Lago Titicaca

- Está conformada por los municipios de Viacha, Gauqui, Tiwanaku, Desaguadero, Taraco, Achacachi, Ancoraimas, Puerto Acosta, Carabuco, Copacabana, Tito Yupanqui, Tiquina, Batallas, Laja, Pucarani y Puerto Pérez.
- Su actividad está dirigida a promover el desarrollo de la región del Lago Titicaca, a través de la acción mancomunada de los municipios que la conforman.

- c) Mancomunidad del Norte de La Paz
  - Está conformada por los municipios de Curva, Charazani, Moco Moco, Aucapata, Ayama, Chuma y Pelechuco.
  - Su actividad está vinculada a fortalecer la capacidad de gestión de los municipios.
- d) Mancomunidad de la Provincia Loayza
  - Está conformada por los municipios de Sapahaqui, Yaco, Cairoma, Malla y Luribay, de la Provincia Loayza.
  - Su actividad está vinculada al desarrollo económico, incursionando en la producción de papa, maíz, trigo, cebada, quinua y hortalizas. También promueve la cría de ganado, sobre todo autóctono, como en el caso de la alpaca, de la cual se extrae lana para su fabricación textil.
- e) Mancomunidad de los Valles Interandinos
  - Está conformada por los municipios de Quime, Inquisivi, Cajuata, Licoma Pampa, Colquiri y Choca.
  - Su actividad está dirigida a promover desarrollo económico local, incentivando la producción agropecuaria. En el ámbito agrícola, destaca el cultivo de papa, maíz, trigo, quinua y hortalizas. La cría de ganado bovino es reducida. La cría de ganado autóctono es más importante, destacando la constituida por camélidos – alpaca.

### 1.2.8.- Departamento de Tarija.

Sólo hay una mancomunidad activa: Héroes de la Independencia. Las mancomunidades inactivas son tres: Gran Chaco, Sur y Guadalquivir.

La mancomunidad Héroes de la Independencia está conformada por los municipios de Uriondo, El Puente, Yunchará y San Lorenzo. Su actividad está dirigida a fomentar el desarrollo económico local.

### 1.2.9.- Departamento de Beni.

Solo opera una mancomunidad interdepartamental: Mancomunidad del Norte Amazónico (MAMUNAB). Las mancomunidades inactivas son tres: Cuenca del Río Beni, Río Mamoré y Todos Santos.

### 1.2.10.- Mancomunidades interdepartamentales.

Existen cuatro mancomunidades interdepartamentales activas: MAMUNAB, Cuenca del Río Caine, Aymaras sin Frontera y Servicios Básicos

del Chaco Boliviano. Las mancomunidades interdepartamentales inactivas son tres: MANCHABOL, Integración y Río Pilcomayo.

Las mancomunidades activas tienen las siguientes referencias generales:

a) MAMUNAB

- Está conformada por ocho municipios del norte amazónico: dos del departamento de Beni y seis del departamento de Pando.
- Su sede es en el municipio de Riberalta, Beni. Está caracterizada por la presencia de comunidades originarias: Esse Ejja, Tacana, Cavineña, Chacobos y comunidades campesinas. La región es rica en su actividad forestal, particularmente en madera y castaña. También es importante la actividad piscícola. Los municipios de la mancomunidad son aledaños a los márgenes de los ríos Madre de Dios, Beni y Mamoré. Su actividad está dirigida a promover el uso de recursos propios y externos para el desarrollo de proyectos mancomunarios y a fortalecer la capacidad de gestión de los municipios que la conforman.

b) Mancomunidad Cuenca del Río Caine

- Está conformada por municipios de Potosí y Cochabamba.
- Su actividad principal está dirigida a promover infraestructura caminera y desarrollo económico.

c) Mancomunidad Aymaras sin Frontera

- Está conformada por municipios de Oruro y Potosí.
- Su actividad principal está dirigida a promover turismo y desarrollo económico.

d) Mancomunidad Servicios Básicos del Chaco Boliviano

- Está conformada por municipios de Tarija, Chuquisaca y Santa Cruz.
- Su actividad principal está dirigida a fortalecer la infraestructura de servicios básicos en la región.

### 1.3.- Taller de Análisis.

El 10 de noviembre de 2008, el equipo de profesionales del CEPAD, realizó un taller interno de análisis sobre el Estado de Situación de las mancomunidades municipales en Bolivia. El principal resultado fue la

descripción detallada que se recoge en los acápites anteriores de este trabajo.

En ese marco, se tiene como información general que existen 84 mancomunidades registradas, de las cuales 30 son activas y 54 son inactivas. Las causas principales del alto grado de inactividad son las siguientes:

- Falta de voluntad política de los beneficiarios municipales.
- Falta de apoyo de las autoridades departamentales y nacionales.
- Falta de recursos financieros propios y externos.
- Falta de sostenibilidad en el diseño y la gestión de las mancomunidades.

La conformación y desarrollo de mancomunidades municipales, representa un fenómeno vinculado al proceso municipal que generó la Ley de Participación Popular, a partir de su promulgación, el 20 de abril de 1994. En ese contexto, los resultados son satisfactorios, considerando el breve horizonte temporal que se ha recorrido. Sin embargo, la poca sostenibilidad política, financiera y administrativa, puede restar posibilidades de consolidar una opción de progreso institucional y social.

Existe consenso en torno a las ventajas comparativas que tienen las mancomunidades municipales para impulsar procesos de desarrollo socioeconómico que tengan mayor impacto, abarcando regiones y microrregiones. Suponen una alternativa a las limitaciones municipales, sobre todo, en el ámbito del desarrollo económico local - en todo caso, la experiencia recogida muestra una diversidad de ámbitos, que abarcan, inclusive, iniciativas frecuentes en los sectores de salud, educación, servicios básicos y caminos. Sin embargo, la potencialidad teórica que encierra este proceso, tropieza con la poca apropiación fáctica del sistema político en su conjunto. Existe una predisposición liminal que no es acompañada en la gestión cotidiana. De allí la distancia que se puede observar entre las mancomunidades registradas y las mancomunidades activas.

En la experiencia comparada, se destaca el caso boliviano como uno de los más avanzados en la materia. Así, en un estudio sobre la situación de las mancomunidades en la región ("Las Mancomunidades Municipales y las Estrategias para la Revalorización de los Territorios Rurales Pobres y Marginados en América Latina", Grupo Chorlaví, noviembre de 2007), se proponen las siguientes conclusiones:

- **Densidad nacional:** *las mancomunidades municipales son instancias que se presentan en la mayoría de los países en forma dispersa y aislada; sólo en Bolivia tienen una presencia masiva.*

- **Competencias y atribuciones:** nuestros países viven procesos de reforma administrativa, en los cuales no existe un adecuado mapa acerca de las competencias de cada uno de los diferentes estamentos gubernamentales, en los que todavía está en debate la formación, características y atribuciones de los niveles intermedios de gobierno subnacionales. En tal contexto de descentralización, las mancomunidades se unen en base a competencias imprecisas y con atribuciones en pugna entre los distintos niveles de gobierno. Esta dificultad es a la vez una de sus potencialidades, al dejar un espacio amplio de creatividad e innovación. En la región, es común la formación de mancomunidades para ejecutar un proyecto, para administrar una cuenca, un parque nacional o un corredor agrobiológico.
- **Relación con la cooperación internacional:** las mancomunidades tienen una relación distinta con la cooperación internacional, generándose una mayor autonomía, como sucede por ejemplo en Bolivia, donde se integra a la dinámica marcada por los gobiernos municipales. En otras zonas, como en Centroamérica, generalmente la cooperación internacional sustenta y afianza las dinámicas mancomunitarias para implementar sus propias agendas, lo cual las hace vulnerables y con dificultad de sostenibilidad en el tiempo.

El estudio comparado se refiere también al **Régimen jurídico** de las mancomunidades, resaltando la necesidad de contar con disposiciones legales específicas – en nuestro caso se aborda el tópico de forma pormenorizada en la segunda parte de este trabajo, que se aboca a la **prospectiva**. Por otra parte, el estudio destaca también algunas características generales y otras específicas de los procesos mancomunitarios en la región, haciendo las siguientes *constataciones*:

- Las mancomunidades están adquiriendo la calidad de antecedente en el debate sobre la reforma institucional. La nueva Constitución en Bolivia las reconoce específicamente. En Perú hay un debate para incorporarlas también en el diseño del Estado. En Nicaragua se aclara la diferencia entre Asociación, Mancomunidad y Consorcio, y se establece que son sujetos de Derecho Público, que tienen una Ley de la República. En México ya se ha planteado la inquietud por la falta de un instrumento jurídico que favorezca su desarrollo. En Panamá todavía no hay un reconocimiento expreso, sin embargo ya se plantea que formen parte de la evolución de los niveles intermedios de gestión pública. En El Salvador aún no se han asumido como parte de una política pública, aunque hay estudios que así lo plantean.

Hay casos puntuales que son muy ricos para la experiencia comparada, como los siguientes: a) Organismos especiales e manejos forestales (Nicaragua). b) Relación con Programas nacionales de Desarrollo (Chile). c) Ministerio del Ambiente para el caso de una Mancomunidad en la Cuenca de un río (Ecuador). d) Por la diversidad de actores, la incorporación de las autoridades originarias - Jacha Mallkus -, como veedores del proceso en la mancomunidad de municipios aymaras, en Bolivia. En el caso de Guatemala también existe una presencia importante de las organizaciones indígenas. e) En Perú, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social está relacionado con la Mancomunidad de Municipalidades Distritales de la Cuenca del Río Lurín. f) Las cancillerías de Nicaragua y Honduras se relacionan en la mancomunidad binacional. g) El sector cafetalero en Nicaragua y Honduras también está relacionado con el proceso mancomunitario.

En el taller de análisis se plantearon las siguientes reflexiones, a manera de **Lecciones de las experiencias**:

- No hay recetas absolutas; es preciso descubrir lo específico y sus potencialidades, para superar la pobreza y generar desarrollo. La gestión del territorio y sus instrumentos mancomunados, debe responder a realidades concretas y objetivas.
- Las mancomunidades son instrumentos para una gestión desde lo local – territorial, con ámbitos territoriales diversos y amplios; no reemplazan a otras entidades de gobierno, ni tampoco se limitan al ámbito de una municipalidad, en cuya voluntad asociativa reposan.
- Las mancomunidades surgen de la voluntad local, y no se forman por mandato de ley, pero requieren de políticas públicas que las incentiven. Cuando existen normas de apoyo, las mancomunidades logran mejores resultados.
- Las mancomunidades expresan un espacio social de reunión de voluntades para impulsar una mejor gestión, superando la reivindicación aislada, el faccionalismo, la polarización étnica excluyente, y el aislamiento en sus proyectos. Son escenarios con ventaja para promover economías y servicios de escala.
- Las mancomunidades requieren una política que garantice su sostenibilidad, con recursos propios y con medidas que incentiven su consolidación.
- Las mancomunidades pueden reorientar la inversión y el desarrollo, promoviendo el uso eficiente de los recursos nacionales y externos.

Tomando como referencia los numerosos trabajos elaborados por el CEPAD, es necesario reconocer algunas variables institucionales que de-



ben estar presentes para facilitar el desarrollo de las mancomunidades, a saber:

- Interrelación de los sistemas nacionales de planificación, inversión pública, programación de operaciones y presupuesto.
- Interrelación de la planificación y los planes nacionales, intermedios y locales.
- Funcionamiento del marco legal existente.
- Identificación de instancias nacionales, intermedias y locales que desarrollan competencias institucionales en forma privativa o concurrente, evitando duplicidades y traslapes.
- Incorporación de la categoría Gestión Pública para los diferentes niveles de gobierno, más allá de sus grados de autonomía y descentralización.
- Definición de instrumentos operativos y territoriales de gestión.
- Establecimiento de normas jurídicas rectoras.
- Incorporación desagregada de los componentes del Desarrollo Sostenible.
- Concordancia entre las categorías normativas.

Partiendo de las posibilidades que ofrece la legislación, las mancomunidades requieren, además, un proceso interno de institucionalización. En muchos casos, este proceso tiene omisiones o no culmina adecuadamente, inviabilizando la sostenibilidad de las mancomunidades en el tiempo. Cabe recordar las etapas generales de este proceso: Constitución, Personalidad Jurídica, Mecanismos de Financiamiento, Instrumentos de Planificación y Gestión y Sistemas de Administración y Control Gubernamental. En esta perspectiva, la asistencia técnica debe ser una política de Estado, comprometida con una visión estratégica de desarrollo. Para ello, es necesario modificar la cultura burocrática, haciendo que las necesidades institucionales pasen de ser un obstáculo a convertirse en un incentivo.

Entre los aspectos cotidianos que generan *dudas* sobre las posibilidades de las mancomunidades, corresponde citar los siguientes:

- Sobre su vigencia, es del caso observar una brecha cada vez mayor entre la existencia nominal y el funcionamiento real.
- Sobre sus fines, todavía no existe una apropiación cabal de su naturaleza, para evitar confusiones con los niveles jurisdiccionales del Estado.

- Sobre su sostenibilidad económica, no hay un proceso de generación de recursos, ni de apalancamiento de recursos externos – salvando excepciones.
- Sobre la calidad de gestión, se corre el riesgo de replicar las deficiencias de la gestión pública, por una repetición mecánica de sus debilidades políticas y administrativas a escala.
- Sobre su capacidad asociativa y articuladora, se presenta con frecuencia la unión de personas institucionales que no tienen posibilidades de generar procesos mayores y sostenidos de desarrollo económico y social.
- Sobre su visión estratégica, no hay un cambio de cultura política, que evite la gestión localista y atomizadora, impulsando alianzas con otros actores públicos y privados, en el marco de los sistemas nacionales de planificación, inversión pública, programación de operaciones y presupuesto. En contrapartida, tampoco existe una actitud consecuente con esta visión en los niveles nacionales y descentralizados de la gestión pública.
- Sobre su capacidad operativa, no existen instrumentos diferenciados de gestión mancomunada.

Finalmente, es necesario considerar algunas premisas, que permiten reubicar el rol de las mancomunidades, en el marco de la evolución de los paradigmas de desarrollo. En ese contexto, cabe destacar:

- La tensión entre el concepto de Estado Nación y el concepto de Estado Región.
- El progreso de la sociedad del conocimiento y de la información, basado en la creación y el uso de la tecnología, como ventaja competitiva.
- El crecimiento moderno de las urbes, como factor que dinamiza el desarrollo económico, y el rezago político y tecnológico de las áreas rurales.

## 2. PROSPECTIVA

### 2.1 Nuevo marco legal.

#### 2.1.1. Nueva Constitución Política del Estado.

El 25 de enero de 2009, a través de un referendo, se aprobó una nueva Constitución Política del Estado. Y por encima de las valoraciones favorables o desfavorables en torno a su alcance y contenidos, es indudable que no se trató de una reforma menor. El texto modifica en términos *fundamentales* – para usar el carácter *esencial* que se atribuye a una Constitución – la configuración del Estado, abordando en forma inédita – y controversial, ciertamente – principios, derechos, instituciones, normas y procedimientos.

En ese contexto, la “Tercera Parte” de la Constitución, plantea una nueva “Estructura y Organización Territorial del Estado”, estableciendo hasta siete posibles regímenes subnacionales, a saber: a) Cinco regímenes estables: departamentos autónomos, departamentos descentralizados, regiones autónomas, municipios autónomos y autonomías indígena originario campesinas. b) Dos regímenes potenciales: municipios indígena originario campesinos y regiones indígena originario campesinas.

#### 2.1.2. Las mancomunidades en la Nueva Constitución.

En el marco institucional anterior, hay una referencia expresa a las mancomunidades, en los siguientes términos:

“Artículo 273. La ley regulará la conformación de mancomunidades entre municipios, regiones, y territorios indígena originario campesinos para el logro de sus objetivos”.

El Artículo plantea las siguientes características principales:

- a) Otorga rango constitucional a la posibilidad de configurar mancomunidades.
- b) Abre la alternativa de conformar mancomunidades entre municipios, regiones y territorios indígena originario campesinos.

- c) Establece que las mancomunidades se instituyen para el cumplimiento de los objetivos de los regímenes territoriales respectivos.
- d) Anuncia que la definición de los demás alcances sustantivos y adjetivos serán abordados por ley.

Aunque el Artículo no incluye en su alcance la posibilidad de constituir mancomunidades entre departamentos, cabe advertir que no establece tampoco ninguna limitación para que las mancomunidades se constituyan entre municipios, regiones y territorios indígena originario campesinos de distintos departamentos.

Las regiones y los territorios indígena originario campesinos resultan figuras nuevas que, en los aspectos generales previstos por la Constitución, plantean más dificultades que precisiones en su relación con los niveles departamentales y municipales. Así, las regiones abarcarían en el ámbito subdepartamental, competencias y recursos que ahora tienen alcance departamental. Mientras que los territorios indígena originario campesinos – con su respectivo nivel de autonomía –, abarcarían competencias y recursos que ahora tienen alcance municipal. Se trata de una de las materias controversiales que deberá abordar la “Ley Marco de Autonomías y Descentralización”, que enuncia la propia Constitución. A esta misma Ley, seguramente, se refiere también el Artículo 273 precitado, en lo que concierne a la conformación de mancomunidades.

En todo caso, corresponde adelantar que, para el ámbito municipal, las mancomunidades son una posibilidad que tiene reconocimiento constitucional. Por otra parte, en el marco del alcance previsto en el Artículo 273, es oportuno destacar que se pueden constituir en el único ámbito subnacional de planificación y gestión interdepartamental. Un alternativa imprescindible cuando se considera que los procesos de desarrollo económico, social y cultural, requieren visiones generosas que no se extravíen en los meandros previsibles de las jurisdicciones territoriales.

### **2.1.3. Ley Marco de Autonomías y Descentralización.**

Entre los principales temas que debe abordar la “Ley Marco de Autonomías y Descentralización” para esclarecer la ubicación y el rol institucional de las mancomunidades, es del caso distinguir los siguientes:

- a) Delimitación de los alcances institucionales que tienen los principales términos de la función pública – v. gr. Política, Gestión, Desarrollo, Territorio, Estrategia.

- b) Complementariedad entre el nivel nacional y los niveles subnacionales – v. gr. Sistemas de Planificación, Ejecución, Inversión y Presupuesto.
- c) Complementariedad entre los niveles subnacionales –v. gr. delimitación precisa de competencias y recursos.
- d) Vocación conceptual y estratégica de las mancomunidades – v. gr. ¿espacio interdepartamental también?
- e) Naturaleza jurídica y estructura básica de las mancomunidades – v. gr. ¿Personas de derecho privado?
- f) Reubicación temporal de lo existente en materia de mancomunidades municipales - ¿Ratificación? ¿Adecuación? ¿Sustitución?

De conformidad con lo establecido en la “Disposición Transitoria Segunda” de la Constitución, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización, debe ser sancionada por la Asamblea Legislativa Plurinacional en el plazo máximo de ciento ochenta días a partir de su instalación. La elección de la Asamblea Legislativa Plurinacional, Presidente y Vicepresidente de la República, está prevista para el 6 de diciembre de 2009 – “Disposición Transitoria Primera”.

## 2.2. Interacción de actores estratégicos.-

Considerando el desafío inmediato de diseñar, concertar y aprobar una “Ley Marco de Autonomías y Descentralización”, es conveniente discernir el grado de sensibilidad política que existe en relación a las mancomunidades en el país, a partir de la propia experiencia de los actores estratégicos. Para este fin, resulta útil poner énfasis en los actores municipales, sin descuidar en el análisis la interacción estratégica que ejercen con los actores del nivel nacional y de los demás niveles subnacionales de organización territorial. En relación a otras posibilidades territoriales de conformar mancomunidades – el Artículo 273, como ya se tiene advertido, establece también la posibilidad de conformar mancomunidades entre regiones y territorios indígena originario campesinos –, sería prematuro adelantar criterios, tomando en cuenta que los aspectos fundamentales de estos regímenes aún están pendientes de definición – v. gr. competencias y recursos.

La opinión general de los actores municipales es coincidente al momento de resaltar la naturaleza de las mancomunidades municipales. Todos consideran que es una forma de abordar con mejores posibilidades desafíos comunes de bienestar y desarrollo. Así, el Alcalde Municipal de Tarija, Oscar Montes Barzón, resume esta opción en los siguientes términos: “Las mancomunidades municipales del país tienen mucha im-

portancia, toda vez que permiten que dos o más municipios puedan convenir realizar gestión compartida para resolver problemas comunes y al mismo tiempo satisfacer las demandas de sus habitantes". En el otro extremo territorial del país, Álvaro Cuadros, Delegado Municipal del Área Metropolitana en el Municipio de La Paz, opina en forma coincidente: "... son un instrumento necesario para la articulación de las políticas de los gobiernos locales que tienen intereses concurrentes. De esta manera se puede concretar un desarrollo sostenible conjunto así como lograr una eficiente asignación de recursos para el logro de competencias municipales de interés mutuo".

Casi todos los municipios del país tienen prevista alguna forma de asociación mancomunaria, cuando no están ya en la ejecución de procesos concretos. Las asociaciones de municipios, por la naturaleza de sus alcances, suelen brindar una información más o menos detallada de lo que sucede en sus respectivos departamentos, destacando avances y puntualizando insuficiencias y retrocesos. Sin embargo, la opinión generalizada es que el tema no está suficientemente recogido en la superestructura política y jurídica del país – v. gr. el municipio de Tarija sostiene que la falta de una normativa específica ha sido decisiva para que todavía no puedan desarrollar procesos mancomunados.

En relación al Proyecto de Ley de Mancomunidades Municipales, que en los últimos años ha sido impulsado sin concreción desde el Poder Legislativo, existe una suerte de incertidumbre, que se resume en la posición del Alcalde Municipal de Potosí, René Joaquino Cabrera: "... frente a nuestra realidad política también considero que previamente debemos tener certeza del contenido y aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado, ya que cualquier proyecto será truncado si es incompatible con la Ley Suprema". Con el mismo espíritu, la Asociación de Municipios de La Paz (AMDEPAZ), sostiene que "...es necesario actualizarlo."

En ese marco, se reconoce sin excepción que se debe impulsar una legislación sobre la materia. La Asociación de Municipios de Cochabamba (AMDECO), a través del Director de Planificación, Gestión Territorial y Desarrollo Productivo, Fernando Pérez Gonzales, resume esta posición: "Como institución y personalmente si impulsaría acciones para el mejor funcionamiento de las mancomunidades, a fin de darles un rol dentro del relacionamiento Municipio – Estado, esto en razón de que una regionalización del territorio nacional no funcionaría si no se fortalece a las mancomunidades".

Según la Asociación de Municipalidades de Potosí (AMDEPO), de acuerdo con su Gerente General, Raúl Arancibia, la iniciativa legal tendría que considerar los siguientes aspectos generales: "En lo político: es

importante considerar que corresponde analizar el nivel de empoderamiento de las autoridades ya que si no existe voluntad política sólo son buenas intenciones y una Mancomunidad Municipal que no funciona...” “En lo económico: es importante ver el tema de sostenibilidad económica porque los Gobiernos Municipales que son miembros no siempre asumen el compromiso de cumplir con sus contrapartes ordinarias”. “En lo social: es necesario incorporar nuevos actores al margen del Gobierno Municipal...”

En el ámbito nacional y departamental, es indudable que el tema de las mancomunidades en general, y de las mancomunidades municipales en particular, no tiene mayor vigencia. Prácticamente no figura en la agenda política. Su inclusión en la nueva Constitución se explica como una especie de concesión municipal. No existe mayor consciencia de sus potencialidades. Sin embargo, los nuevos regímenes vinculados al desarrollo de los departamentos y las regiones, como espacios que sugieren niveles agregados de gestión territorial, plantean de forma indirecta la necesidad de revalorizar la materia en el debate inmediato de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización.

En ese contexto, una de las perspectivas más importantes que se debería abordar, es la interacción de las mancomunidades municipales en la promoción del desarrollo económico, más allá del fortalecimiento en la gestión de las asignaturas tradicionales, relacionadas con la provisión de servicios básicos. La inquietud tiene como antecedente principal, el esfuerzo que están haciendo los municipios en el nivel local, para convertirse en espacios de desarrollo productivo, capaces de generar riqueza y empleo – “Desarrollo Económico Local”. Se trata, precisamente, de la materia que puede darle sostenibilidad al régimen municipal, como nivel básico de organización territorial del Estado – sobre todo, cuando se consideran las incertidumbres teóricas y prácticas que plantean en su diseño las nuevas “autonomías indígena originario campesinas”, capaces inclusive de traslapar el ámbito municipal.

La Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) es una de las principales instituciones vinculadas a la gestión económica desde el sector privado. Su criterio resulta estratégico para evaluar las posibilidades de interacción que tienen las mancomunidades municipales. Así, en opinión de su principal asesor técnico, Luis Baldomar, “El desarrollo productivo ha sido una de las principales ausencias en las gestiones municipales, hecho comprensible puesto que las alcaldías tuvieron y tienen que encarar demandas de infraestructura social que les son exigidas con carácter perentorio por sus habitantes. Por ello, sería importante dar un mayor énfasis a las necesidades de infraestructura productiva pública en el accionar de las mancomunidades, así como a la construcción de escenarios para la participación de los productores agrícolas, ganade-

ros y forestales. Por ejemplo, resulta muy interesante ver que algunas mancomunidades, desde su nombre (Cuenca Lechera del Altiplano, Productores de Camélidos, Productores de Quinua Real o Distritos Mineros) expresan una preocupación de desarrollo y producción. El proceso de agregación en torno a las mancomunidades, si bien no es demasiado conocido, muestra una vocación social interesante, porque frente a la fragmentación, en demasiados casos politizada y mezquina del territorio, aparece como una fuerza social centrípeta y articuladora”.



### 3.- CONCLUSIONES

- a) En la visión sistemática del proceso de desarrollo de mancomunidades interactúan las siguientes variables: posibilidades teóricas, marco institucional, experiencia comparada, situación actual, evaluación y prospectiva.
- b) La nueva Constitución Política del Estado reconoce a las mancomunidades en el Artículo 273, estableciendo las siguientes características:
  - i. Otorga rango constitucional a la posibilidad de configurar mancomunidades.
  - ii. Abre la alternativa de conformar mancomunidades entre municipios, regiones y territorios indígena originario campesinos.
  - iii. Establece que las mancomunidades se instituyen para el cumplimiento de los objetivos de los regímenes territoriales respectivos.
  - iv. Anuncia que la definición de los demás alcances sustantivos y adjetivos serán abordados por ley.
- c) La Ley Marco de Autonomías y Descentralización es la ley inmediata que puede abordar el tema de las mancomunidades municipales en el país. Según el Artículo 271 de la nueva Constitución, debe ser aprobada por dos tercios de votos de los miembros presentes de la Asamblea Legislativa Plurinacional. En ese contexto, la Disposición Transitoria Segunda de la propia Constitución, establece que debe estar sancionada en el plazo máximo de ciento ochenta días de instalada la Asamblea Legislativa Plurinacional.
- d) Considerando el escenario institucional planteado en la Constitución, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización tendría que estar sancionada hasta mediados del año 2010. Las iniciativas sobre la materia deben tomar en cuenta este calendario, proponiendo el régimen especial respectivo en las instancias políticas e institucionales del caso – primero en la deliberación interna y externa y después en la Asamblea Legislativa Plurinacional.
- e) El proceso de descentralización del Estado es el principal marco de referencia en el desarrollo de las mancomunidades. En ese ámbito,

la propuesta deberá considerar la interacción con los diferentes regímenes Autónomos y Descentralizados previstos constitucionalmente.

- f) La experiencia comparada enseña que las mancomunidades son un espacio agregado de prestación de servicios y generación de desarrollo. En su capacidad de interacción se promueve una relación más equilibrada entre la planificación pública y el ordenamiento del territorio, aportando, además, en la configuración de espacios para la gobernanza y la participación ciudadana. En todo caso, aún está pendiente en el país, una delimitación institucional de sus alcances, evitando duplicidades o traslapes.
- g) La constitución de regiones en la nueva Constitución sugiere espacios de agregación competencial y territorial parecidos a los planteados en la configuración de las mancomunidades. La Ley Marco de Autonomías y Descentralización deberá abordar las delimitaciones institucionales del caso, estableciendo los grados de complementariedad que correspondan.
- h) Una asignatura fundamental en la evolución de las mancomunidades es la promoción del desarrollo económico local, aprovechando la posibilidad de impulsar economías de escala.
- i) Las mancomunidades tienen ventajas para impulsar polos naturales de desarrollo, aún más allá de los límites y las fronteras jurisdiccionales que se plantean en los usos tradicionales y rígidos de la legislación nacional e internacional – inclusive se pueden desarrollar mancomunidades transfronterizas, con la participación de niveles institucionales de diferentes estados.
- j) De la experiencia comparada se puede concluir que existen escenarios teóricos y prácticos que sirven como referencia general. Sin embargo, las necesidades y las posibilidades particulares, pueden marcar itinerarios propios.
- k) Una prevención fundamental en el desarrollo de las mancomunidades es que no pueden sustituir niveles estables de organización institucional del Estado. Se trata de alianzas voluntarias más o menos provisionales, destinadas a mejorar el ejercicio de las competencias privativas e indelegables de las instituciones que las conforman.
- l) La sostenibilidad de las mancomunidades requiere un proceso constante de renovación de la voluntad política de los actores involucrados. En ese contexto, también resulta decisivo el desarrollo de un marco institucional claro y estable.
- m) Las mancomunidades en Bolivia se han desarrollado en el ámbito municipal con éxito relativo. De todas formas, la materia ya es parte inseparable de la plataforma de temas municipales. En contraparti-

da, su apropiación es casi inexistente en otros niveles de gravitación institucional y política.

- n) Las mancomunidades municipales registradas en Bolivia son 84. Sin embargo, las que funcionan activamente son 30. En la mayoría de los demás casos, no ha existido voluntad política sostenible.
- o) Las mancomunidades requieren un proceso de financiamiento basado en su capacidad para generar recursos propios o recibir aportes de las instituciones que la conforman. En muchos casos se evidencia una dependencia excesiva de apoyo externo, con la consiguiente falta de sostenibilidad. A ello se suma una cultura política rentista, común en el país, que no favorece la promoción de desarrollo productivo.
- p) La experiencia institucional del CEPAD ha demostrado que las mancomunidades son espacios adecuados para realizar actividades de distinta naturaleza. Entre ellas cabe citar las siguientes:
- ferias productivas, turísticas y culturales.
  - capacitación de alcaldes, concejales, funcionarios y técnicos.
  - intercambios de experiencias.
  - institucionalización de espacios de coordinación política y operativa.
  - sistematización y socialización de buenas prácticas municipales.
  - apertura de mercados.
  - configuración de espacios logísticos de apoyo interinstitucional.
  - diseño e implementación de estrategias de desarrollo local y regional.
- q) La información sobre la constitución, desarrollo y funcionamiento de las mancomunidades tiene distintas bases de datos que requieren coordinación para evitar disparidades – Gobierno central, Federación de Asociaciones de Municipios (FAM) y Asociaciones de municipios en cada departamento.
- r) Las mancomunidades se pueden organizar para atender un determinado tópico institucional o para funcionar indefinidamente en el ejercicio de competencias generales o en el desarrollo de conceptos transversales – v. gr. Desarrollo Económico Local.
- s) No existe apoyo sistemático para fortalecer el proceso mancomunitario en el país, ni para distinguir sus posibilidades estratégicas. En el mejor de los casos, el respaldo nacional y departamental puede llegar a ser eventual, en el marco de la demanda municipal.

- t) Las mancomunidades responden a procesos de globalización territorial, conceptual y económica. Así, son parte respectiva de la configuración de regiones, de la sociedad del conocimiento y de las economías de aglomeración, como fenómenos vinculados al desarrollo moderno de la sociedad.
- u) Las mancomunidades municipales deben observar el principio de subsidiaridad, incursionando en ámbitos que los municipios no puedan desarrollar por sí mismos en forma eficiente.
- v) Las políticas generales de planificación, inversión y ejecución presupuestaria, se deben diseñar y aplicar considerando las posibilidades de cada uno de los niveles autónomos y descentralizados. En ese contexto, las mancomunidades pueden ser una respuesta a la necesidad de articulación y coordinación interinstitucional del Estado.
- w) En el marco de la nueva Constitución, las regiones no pueden trascender límites departamentales. En ese contexto, las mancomunidades se pueden convertir en escenarios privilegiados para favorecer el desarrollo de espacios regionales interdepartamentales.
- x) Las mancomunidades son un espacio interinstitucional de complementariedad política y operativa. La participación social se debe canalizar principalmente a través de la dinámica interna de las instituciones que la conforman, salvando casos que por su naturaleza extraordinaria requieran el concurso adicional de instancias representativas de la sociedad civil organizada.

## BIBLIOGRAFÍA

Barbery Anaya, Roberto. "Evolución de la Ciudadanía y Participación Social en Bolivia". Boletín Metáfora N° 19. Publicación del CEPAD, 1 de diciembre de 2002, Santa Cruz – Bolivia.

Barbery A., Roberto y Rubens Barbery Knaudt. "Consideraciones sobre el Debate respecto a las Autonomías Departamentales". Boletín Metáfora N° 31. Publicación del CEPAD, 1 de abril de 2005, Santa Cruz – Bolivia.

Barbery K., Rubens. Boletines Metáfora N° 2, 21, 29, 31 y 36, Publicaciones del CEPAD. Santa Cruz – Bolivia.

Barbery Anaya, Roberto y Rubens Barbery Knaudt, San Ignacio de Velasco: una "química" para trabajar, CEPAD, Fundación W.K. Kellogg, Gobierno Municipal de San Ignacio de Velasco, Noviembre 2008, Santa Cruz, Bolivia.

"Bienvenidos a La Guardia: Municipio Ecológico". CEPAD, Junta de Extremadura, España, Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo (FELCODE).

Carrillo B., Emilio. "A propósito del desarrollo local en la Chiquitania". Boletín Metáfora N° 12, 4 de julio de 2002, Santa Cruz, Bolivia.

"Consejos Provinciales de Participación Popular". CEPAD, Iniciativas Democráticas. Santa Cruz, Bolivia, 2005.

"Comisión de Desarrollo Económico Local (CODEL). El principio del Desarrollo". CEPAD. Santa Cruz, Bolivia, 2000.

"Comisión de Desarrollo Económico Local (CODEL). Construyendo el Desarrollo". CEPAD, Embajada Real de Dinamarca. Santa Cruz, Bolivia, 2001.

Desarrollo Económico Local: Mirando al Futuro – Santa Cruz 2020. CEPAD, Iniciativas Democráticas. Santa Cruz, Bolivia, 2005.

"Desarrollo Económico Local. Guía para la conformación de la Comisión de Desarrollo Económico Local (CODEL)". CEPAD, FORMASOL, Embajada de DINAMARCA. Santa Cruz, Bolivia, 2000.

"Desarrollo Económico Local en el Municipio de El Torno. Experiencias aprendidas". CEPAD, CEAM, Diputación de Barcelona, Ayuntamiento de Viladecans. Santa Cruz, Bolivia, 2005.

"Encuentro de Cooperantes del Chaco Boliviano". CEPAD, Cooperación Alemana al Desarrollo – GTZ, MANCOR, MMCH, MANCHABOL, Mancomunidad de Municipios de la provincia Gran Chaco. Santa Cruz, Bolivia, 2003.

Fuentes, Z., Antonio. "Turismo y desarrollo: Una apuesta al futuro". Boletín Metáfora Nº 6. Publicación del CEPAD, 17 de mayo de 2002, Santa Cruz, Bolivia.

"Guía Gráfica de Desarrollo Económico Local", CEPAD, Diputación de Cáceres, Diputación de Badajoz, Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo (FELCODE), 2007, Santa Cruz, Bolivia

Gómez, L., Conrado J. "Plan de Comunicación Mancomunado Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Caine", CEPAD, AECID, FELCODE, Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Caine (MMCC), Octubre, 2008, Santa Cruz, Bolivia

López, José Roberto. "Ideas Estratégicas sobre la Propuesta de Desarrollo Económico Local". Boletín Metáfora Nº 28. Publicación del CEPAD, 1 de Septiembre de 2003, Santa Cruz, Bolivia.

"Mancomunidad Municipal: Visión Estratégica para una Política de Estado". Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular, CEPAD, Cooperación Técnica Alemana, GTZ, Junio 2000, La Paz, Bolivia.

"Modelo Provincial de Desarrollo Económico Local. Coordinadora Interinstitucional de la Provincia Velasco". CEPAD, Servicio Alemán de Cooperación Social y Técnica (DED). Santa Cruz, Bolivia, 2001.

Molina S., Carlos Hugo, y Ruddy Cuéllar R. "Propuesta para la Gestión Administrativa de las Mancomunidades Municipales", CEPAD, A.I.P.E, Enero de 2001, Santa Cruz, Bolivia.

Molina S., Carlos Hugo. Autonomía y Descentralización. Boletín Metáfora Nº 34. Publicación del CEPAD, 1 de julio de 2005 Santa Cruz, Bolivia.

"Observatorio del Desarrollo Económico Local en el Departamento de Santa Cruz", CEPAD, Gobierno Departamental de Santa Cruz, Asociación de Municipios de Santa Cruz (AMDECRUZ), Junta de Extremadura y FELCODE, 2006, Santa Cruz, Bolivia.

"Provincia Velasco". CEPAD, Coordinadora Interinstitucional de la Provincia Velasco, Diputación de Córdoba. Santa Cruz, Bolivia, 2005.

"Promoción del Desarrollo Económico Local en los Municipios del Departamento de Santa Cruz, a través del Funcionamiento del Centro de Formación para el Desarrollo Económico Local", CEPAD, Excmo. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, Santa Cruz, Bolivia, 2007



## **CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE**

### **QUÉ ES EL CEPAD**

El Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD) es una institución que presta apoyo, asistencia y asesoramiento a los actores públicos, privados y de la sociedad civil en general en temas de desarrollo humano, económico y sostenible.

Institución fundada en el año 1997 y acreditada por diversos organismos nacionales e internacionales, entre ellos la OEA mediante resolución N° CP/RES. 759 del 08 de noviembre de 2000.

### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

El CEPAD tiene como misión promover el desarrollo económico, humano y sostenible, fortaleciendo la capacidad de gestión de los procesos de descentralización local y participación social.

### **EQUIPO CEPAD**

Carlos Hugo Molina	Rubens Barbery
Ruddy Cuellar	Roberto Barbery
Ángel Holguín	Ronaldo Vaca Pereira
Geovanna Terceros	Arlete Mendizábal
Sebastián Molina	María Eugenia Bonardi
Cecilia Bruno	Saira Duque
Juan Pablo Coimbra	Susana Rojas
Hugo Acosta	Paul García
Shadimar Zabala	Larry Alberto Montaña
Mauricio Callaú	Rosa Elena Estévez
Shirley Sandoval	Celín Céspedes
Daniela Galarza	Ismael Quintana
Abel Castillo	







Esta publicación cuenta con el apoyo de:  
**Fundación W. K. Kellogg**