MEMORIA INSTITUCIONAL

1981 - 2006

Retira

H. Blanca

H. Blanca

Trabajo realizado por encargo de ICO

Equipo consultor:

Rafael E. Rojas L. (coordinador)
Ana Vilar Zárate
Marcela Vilar

© **INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DEL ORIENTE (ICO)**
© 2006, MEMORIA INSTITUCIONAL (ICO) 1981 - 2006
Calle Ñuflo de Chávez No. 1151
Tels.: (591 3) 3340286 - 3367025
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Depósito Legal: 4 - 1 - 1213 - 06

Fotografías: ©Archivo ICO

Edición: Álvaro Cuéllar Vargas
Diseño: Arturo Rosales Arce

© **GCM Publicaciones**
Teléfonos: (591 2) 2786493 – 2483828
e-mail: gcmpublicaciones@yahoo.com
La Paz, Bolivia

Impreso por:
Artes Gráficas Sagitario
La Paz, Bolivia

Todos los derechos reservados. Bajo las sanciones establecidas por ley, queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Presentación

Hace 25 años nuestro país transitaba el duro y difícil camino de la recuperación de la democracia, contexto en el que las condiciones de ejercicio de los derechos ciudadanos estaban determinadas por el gobierno de facto instalado en julio de 1980.

En ese escenario, el 1 de julio de 1981 nace en Vallegrande el Instituto de Capacitación del Oriente (ICO) con la finalidad de favorecer el fortalecimiento de los sectores populares y la búsqueda de alternativas de desarrollo económico sostenible conjuntamente con los campesinos y campesinas de los Valles Cruceños.

Hoy, el ambiente en el que vive nuestro país es cualitativamente muy distinto; tenemos un gobierno que emerge de los movimientos populares y que tiene el mandato de recuperar el Estado para los bolivianos y al servicio de los bolivianos. Este propósito deberá materializarse en la Asamblea Constituyente a partir de un proceso democrático, incluyente y pluralista.

El documento que hoy presentamos ha sido concebido con tres propósitos: (1) Reflejar los aportes institucionales a los procesos de transformación que ha vivido nuestro país en los últimos 25 años, (2) Rendir cuentas de nuestro accionar técnico y financiero ante la sociedad boliviana, y (3) Sentar las bases para los siguientes pasos de un desarrollo institucional del ICO.

Las alianzas estratégicas con nuestras contrapartes han permitido que las líneas contenidas en este documento hayan sido construidas día a día en procesos sinérgicos entre campesinos y campesinas de los Valles Cruceños, y cada uno de los hombres y mujeres que formaron y forman parte del equipo del ICO. A todos y a todas, agradecemos su contribución a este reto de aportar a la construcción de una sociedad más justa, solidaria y equitativa.

Vallegrande, julio de 2006

Dr. Mario Sandóval Pérez
PRESIDENTE DIRECTORIO

Agr. Edwin Rocha Olguín
DIRECTOR EJECUTIVO

H. Blanca

SOCIOS ACTIVOS DE LA ASAMBLEA DEL ICO

PARADOS, DE IZQUIERDA A DERECHA:
Giory Osinaga Egüez, Edwin Rocha Olguín, Mario Sandóval Pérez y Oscar Vargas Peña.
SENTADOS, DE IZQUIERDA A DERECHA:
Abel Castillo del Carpio, Clovis Cárdenas Figueroa y Luis Miranda Bustillo.

DIRECTORIO DEL ICO
(Periodo 2006-2007)

PRESIDENTE
Mario Sandóval Pérez

VICEPRESIDENTE
Abel Castillo del Carpio

SECRETARIO
Clovis Cárdenas Figueroa

DIRECTOR EJECUTIVO
Edwin Rocha Olguín

Índice

Presentación 7

Introducción 17

1. CONTEXTO 19

1.1. Contexto nacional 19

1.2. Regional / Local 22

2. DESARROLLO INSTITUCIONAL 27

2.1. Dinámica general. Las etapas y fases del ICO 27

2.2. Desarrollo de la institucionalidad del ICO 36

2.3. Recursos humanos del ICO 42

2.4. Recursos financieros disponibles. Periodo 1980 - 2005 46

3. ICO: ACTIVIDADES Y RESULTADOS SEGÚN SUS ÁREAS ESTRATÉGICAS 49

3.1 Apoyo a organizaciones de base 52

3.1.1. Orientación y discurso histórico 52

3.1.2. Dinámica y resultados del trabajo institucional 58

3.1.3. Resultados 62

3.2. Producción agropecuaria 64

3.2.1. Orientaciones estratégicas 64

3.2.2. Servicio de asistencia técnica 68

3.2.3. Capacitación 73

3.2.4. Servicios financieros 78

3.2.5. Resultados 86

3.3. Manejo de sistemas naturales 88

3.3.1. Orientaciones y discurso histórico 88

3.3.2. Actividades 91

3.3.3. Resultados 94

3.4. Agenda para el desarrollo local 96

3.4.1. Orientación estratégica 96

3.4.2. Actividades realizadas 97

3.4.3. Resultados 106

3.5. Comunicación para el desarrollo 107

3.5.1. Orientación estratégica 107

3.5.2. Actividades 108

3.5.3. Resultados 112

4. CONCLUSIONES 115

5. RETOS 121

Listado de cuadros

Cuadro 1. Acciones de apoyo a organizaciones por provincia según tipo de apoyo. 1981 – 2005

Cuadro 2. Acciones de apoyo a organizaciones por provincia según área de apoyo. 1981 – 2005

Cuadro 3. Acciones de asistencia técnica por provincia según tipo de organización. 1981 – 2005

Cuadro 4. Acciones de asistencia técnica por provincia según tipo de proyectos. 1981 – 2005

Cuadro 5. Acciones de asistencia técnica por provincia según sector. 1981 – 2005

Cuadro 6. Acciones de asistencia técnica por provincia según rubro. 1981 – 2005

Cuadro 7. Acciones de capacitación por provincia según tipo de capacitación. 1981 – 2005

Cuadro 8. Acciones de capacitación por provincia según tipo de capacitados. 1981 – 2005

Cuadro 9. Distribución del FR por año según comunidad beneficiada. Valor en dólares americanos. 1982 – 1996

Cuadro 10. Distribución del crédito otorgado por ANED por Municipio. 1995 – 2003

Cuadro 11. Resultados alcanzados con proyectos de protección de fuentes de agua. 1981 – 2005

Cuadro 12. Número de comunidades donde se realizaron investigaciones y experimentaciones realizadas por ICO por ámbito temático. Periodo 1980 – 2005

Cuadro 13. Actividades de radio comunicación desarrolladas por ICO. 2001 - 2003

Listado de gráficas

Gráfica 1. Dinámica poblacional de las provincias del valle en el departamento de Santa Cruz.

Gráfico 2. Comportamiento histórico del personal ICO. Periodo 1981 – 2005.

Gráfico 3. Comportamiento histórico del equipo técnico del ICO. Periodo 1981 – 2005.

Gráfico 4. Porcentaje de recursos humanos en cada oficina descentralizada del ICO.

Gráfico 5. Comportamiento histórico de los financiamientos recibidos por ICO. Periodo 1980 - 2005.

Gráfico 6. Comportamiento histórico del destino de los recursos ICO. 1989 – 2004 (en dólares americanos).

Gráfico 7. Número de acciones de apoyo/asesoría a las organizaciones por "año". Periodo 1982 – 2005.

Gráfico 8. Número de acciones de apoyo/asesoría a las organizaciones por "año". Periodo 1982 – 2005. Por provincia.

Gráfico 9. Apoyo a las organizaciones de mujeres. 1990 – 2005.

Gráfico 10. Comportamiento histórico de las acciones de asistencia técnica. Periodo 1981 – 2005.

Gráfico 11. Comportamiento histórico de las acciones de asistencia técnica. Periodo 1981 – 2005. Por provincia.

Grafico 12. Asistencia técnica a mujeres. 1990 - 2005.

Gráfico 13. Comportamiento histórico de las acciones de capacitación. Periodo 1981 – 2005.

Gráfico 14. Comportamiento histórico de las acciones de capacitación. Periodo 1981 – 2005. Por provincia.

Gráfico 15. Capacitación dirigida a organizaciones de mujeres. 1987 - 2005.

Gráfico 16. Comportamiento histórico del Fondo Rotatorio. 1982 – 1996. Valor en dólares americanos.

Gráfico 17. Comportamiento histórico del tipo de crédito según tipo de solicitante. 1982 – 1996.

Grafico 18. Comportamiento histórico del crédito según tipo condicionamiento. 1982 – 1996.

Grafico 19. Distribución del destino del crédito. 1982 - 1996.

Gráfico 20. Recursos financieros entregados a las organizaciones de mujeres. 1991 – 1996 (en dólares americanos).

Gráfico 21. Distribución del FOGA por provincia. Periodo 1995 – 2003.

Gráfico 22. Tamaño del FOGA por año. Periodo 1995 – 2003.

Gráfico 23. Destino del crédito otorgado con el aval del FOGA. 1995 – 2003.

Gráfico 24. Comportamiento histórico por tipo de crédito.

Gráfico 25. Dinámica histórica de las investigaciones y experimentaciones realizadas por ICO. Periodo 1980 - 2005.

Listado de siglas

ADER	Agencia de Desarrollo Económico Regional
ADN	Acción Democrática Nacionalista
AGCD	Agencia General de Cooperación al Desarrollo
AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación
ANED	Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo
AT	Asistencia Técnica
ATP	Asistentes Técnicos Pecuarios
ATS	Asesoría Técnica y Social
CAPA	Central de Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios
CEFIL	Centro de Formación Integral Lacayotal
CIAT	Centro de Investigación de Agricultura Tropical
CIDCRUZ	Centro de Investigación y Documentación Santa Cruz
CIDOB	Centro de Información y Documentación Bolivia
CIDR	Centro Internacional de Desarrollo Regional
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
COB	Central Obrera Boliviana
CORACA	Corporación Regional Agraria Campesina (Holanda)
CORDAID	
CORDECRUZ	Corporación Regional de Desarrollo de Santa Cruz
CSUTCB	Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia
CUSO	Servicio Universitario Canadiense de Ultramar
DPI	Dirección de Política Institucional
ENDAR	Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario Rural
FOCA	Fondo de Capitalización
FOGA	Fondo de Garantía
FR	Fondo Rotatorio
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
HIVOS	Desarrollo Económico Cultural en Africa, Asia, América Latina y Europa Sudeste
ICO	Instituto de Capacitación del Oriente
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IPTK	Instituto Politécnico Túpak Katari
ITRG	Instituto Técnico Rural Grigotá
LPP	Ley de Participación Popular
MBL	Movimiento Bolivia Libre
MIR	Movimiento de la Izquierda Revolucionaria
MNR	Movimiento Nacionalista Revolucionario
MNR-I	Movimiento Nacionalista Revolucionario de Izquierda
OF	Organizaciones Funcionales
ONG	Organización No Gubernamental
OXFAM NOVIB	Organización Holandesa para Cooperación Internacional al Desarrollo
PCB	Partido Comunista Boliviano
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEDER	Plan Estratégico de Desarrollo Económico de la Región de los Valles Cruceños
PNUD	Programa de las Naciones Unidad para el Desarrollo
POP	Plan de Ordenamiento Predial
PQ	Plan Quinquenal
PRODEVA	Programa de Desarrollo de los Valles
PROMA	Programa de Medio Ambiente
PROMEC	Programa Mujer, Ecología y Cultura
REPANA	Reservas del Patrimonio Natural
SAFCO	Sistema de Administración, Fiscalización y Control
SNV	Servicio Nerlandés de Voluntariado
SOS Faim	Cooperación Belga
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UDP	Unidad Democrática y Popular
UE	Unión Europea

Introdución

La formulación de la Memoria del Instituto de Capacitación del Oriente (ICO) 1981–2006 tenía dos objetivos centrales: "reflejar el proceso de desarrollo institucional de ICO" y "resaltar el aporte de ICO a la dinámica política, social y económica de los valles cruceños". La metodología para lograr este propósito consideró las siguientes actividades:

Reuniones – Trabajo

Se realizaron varias reuniones con Clovis Cárdenas, en tanto fundador de ICO, Director Ejecutivo desde 1981 hasta 1996 y, actualmente, delegado del Directorio y responsable de la supervisión del presente trabajo de consultoría. En estas reuniones se logró:

- Un acercamiento a la historia institucional.
- Se hicieron varios ejercicios para lograr una periodización de la historia institucional a partir de sus grandes hitos.
- Se discutieron y definieron los ejes temáticos sobre los que se trabajó.
- Se discutieron y definieron los instrumentos que ordenarían la información institucional.
- Se discutió y estableció la estructura definitiva de la Memoria.
- Se discutieron los varios borradores de la Memoria.

Sistematización y procesamiento de la información institucional

Se procedió a revisar toda la documentación institucional (proyectos, informes, evaluaciones, etc.) con el propósito de sistematizar la información referida a las actividades y resultados obtenidos por ICO a lo largo de sus 25 años de vida institucional. Como resultado, hoy se cuenta con una base de datos sistematizados de todas las

actividades centrales de la institución: apoyo a la organización, capacitación, asistencia técnica, fondo rotatorio, fondo de garantía, recursos humanos institucionales, financiamientos recibidos e investigaciones realizadas. El procesamiento de esta información consistió en la elaboración de cuadros y gráficos, reproducidos en el presente documento.

Visita a la zona de trabajo del ICO

Se realizó una visita al área de trabajo del ICO con el propósito de recuperar opiniones y criterios del personal institucional sobre las etapas más importantes del ICO, es decir, de sus grandes hitos. Asimismo, se visitaron comunidades donde se llevaron a cabo reuniones informales con productores, quienes expusieron sus puntos de vista sobre los resultados del trabajo institucional.

La elaboración de la Memoria Institucional se realizó a partir de la siguiente estructura:

a) Breve contextualización sobre la realidad boliviana y la realidad regional desde 1981 hasta 2005.
b) Desarrollo institucional tanto en lo inherente a la organización en sí misma, como en sus capacidades de gestión, recursos humanos y recursos financieros disponibles a lo largo de sus 25 años.
c) Actividades y principales resultados del trabajo institucional entre 1981 y 2005, información presentada en función a las áreas estratégicas establecidas por ICO (Producción agropecuaria, Organización de base, Manejo de sistemas naturales, Comunicación para el desarrollo y Agenda de desarrollo local).
d) Conclusiones, que intentan recuperar los aspectos centrales de la vida institucional.

Finalmente, nuestros agradecimientos a Edwin Rocha, Director de ICO, por la confianza otorgada y por la transparencia en este proceso de "desnude histórico institucional"; por el apoyo permanente a Clovis Cárdenas, quien hizo mucho más que una supervisión al proceso de formulación de la Memoria ICO; en fin, gracias a todo el equipo institucional. Esperamos haber logrado perfilar lo que, en sus 25 años, fue el ICO con sus luces y sombras.

1 Contexto

1.1. Contexto nacional

En Bolivia, luego de la renuncia de Hugo Banzer en 1978 hasta la reconquista de la democracia y la toma del poder por parte de un gobierno legítimo (UDP) en 1982, se vivieron una serie de cambios de gobiernos militares, en algunos casos sangrientos (Natush Busch y García Meza). A fines de la década de los 70, los principales partidos de izquierda eran el Movimiento de la Izquierda Revolucionaria (MIR), el Partido Comunista de Bolivia (PCB) y el Movimiento Nacionalista Revolucionario de Izquierda (MNR-I), los que, junto con los movimientos sociales, lograron el retorno a la democracia.

En octubre de 1982, la Unidad Democrática y Popular (UDP) inauguró el nuevo proceso democrático, frente político que le tocó administrar una de las peores crisis económicas por las que atravesó Bolivia y cuyo rasgo fundamental fue la hiperinflación que tuvo que enfrentar el país. Fueron los mismos movimientos sociales insatisfechos y sectores empresariales y políticos conservadores los que presionaron para que el Gobierno de Hernán Siles Zuazo decida adelantar las elecciones generales para junio de 1984, cuando el proceso electoral referido estaba programado para 1985. El Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR), a la cabeza de su ya octogenario líder, Víctor Paz Estenssoro, ganaría y accedería al poder, para luego conformar una alianza política con Acción Democrática Nacionalista (ADN), partido político de Banzer.

Esta coalición, a partir de la promulgación del famoso Decreto Supremo 21060, impuso la denominada Nueva Política Económica, de corte neoliberal. En 1985, no solamente la Central Obrera Boliviana (COB) sino todo el movimiento social –incluido el campesinado– había sido desarticulado, habiendo perdido capacidad para enfrentar al nuevo modelo económico y social. Opuestamente, amplios sectores de la sociedad, sobre todo de las poblaciones urbanas, se mostraron atraídas por las propuestas económicas liberales.

En 1989, concluido el periodo presidencial de Paz Estenssoro, se produce el primer recambio de gobierno en el marco de esta "etapa neoliberal". Así, la denominada "democracia pactada" iba a llegar a su máxima expresión cuando el MIR decidió "pasar los ríos de sangre" que lo separaban de su histórico rival, ADN, partido con el que conformaron el "Acuerdo Patriótico". El Gobierno de Jaime Paz Zamora no introdujo cambios significativos al modelo económico implementado en 1985, en tanto se fueron profundizando los niveles de pobreza, particularmente visibles en las áreas urbanas. Fue durante este periodo gubernamental que se inició el proceso de privatización de varias de las empresas estatales.

En 1993, el MNR, esta vez a la cabeza de Gonzalo Sánchez de Lozada, y nuevamente mediante otro pacto con ADN, retorna al Gobierno con un programa denominado "Plan de Todos", que establecía los llamados cambios estructurales de segunda generación. En este periodo se promulgaron la Ley de Participación Popular (LPP), la Ley de Capitalización, la Ley SAFCO y la Ley de Descentralización, que supondrían cambios importantes en el desempeño de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. A partir de la LPP, el Estado Nacional inició un proceso de municipalización, que fortaleció significativamente su presencia en las áreas geográficas más alejadas de los centros urbanos. Generó con ello el surgimiento de nuevas entidades estatales con participación de organizaciones sociales y sindicales que, por vez primera, tuvieron la capacidad de realizar inversiones públicas y asumir gran parte de los roles y las funciones que estaban siendo desarrolladas por las ONGs. Esta presencia del Estado en niveles locales provocará redefiniciones institucionales que les permitirán emprender acciones conjuntas y/o delegar servicios a los gobiernos municipales.

Con las elecciones presidenciales de 1997, el ex dictador Hugo Banzer llegaría a ser Presidente Constitucional de Bolivia sobre la base de la denominada "megacoalición", en la que participaron gran parte de los partidos tradicionales, frente a una pequeña oposición de partidos y grupos de izquierda, además del MNR. En este periodo, la política económica no presentó variaciones significativas, a la vez que los movimientos sociales se fueron fortaleciendo, sobre todo el movimiento campesino, que en su lucha por la "erradicación de la coca" adquirió una visión más política.

En febrero de 2000, con la llegada del nuevo siglo irrumpirán sucesivas manifestaciones sociales con la consiguiente acción represiva por parte de fuerzas policiales y militares, como la "Guerra del agua", en Cochabamba, en cuyo proceso será visible la fuerza masiva del movimiento popular y la gestación de un instrumento político denominado MAS (Movimiento al Socialismo). A un año de concluir con su mandato, Banzer falleció aquejado de una enfermedad terminal, quedando bajo la conducción del Gobierno el Vicepresidente de la República, Jorge Quiroga.

A pesar de que la economía nacional presentaba indicadores macroeconómicos positivos, los niveles de pobreza en Bolivia y la situación económica de la población no mejoró, realidad que dio paso a la emergencia de los movimiento sociales que propugnaban el cambio del modelo económico neoliberal.

Las elecciones de 2002 otorgaron un triunfo pírrico a Gonzalo Sánchez de Lozada[1] y, por el contrario, por vez primera en la historia nacional se estableció, a la cabeza de Evo Morales Ayma, un sólido bloque parlamentario[2] contestatario y antineoliberal. El Gobierno resultante de estas elecciones muy pronto desnudaría todas sus debilidades, y su mandato quedaría trunco poco después de su primer año de gestión. La huida de Sánchez de Lozada a Estados Unidos, tras la sublevación popular de octubre de 2003, dio paso, primero, al Gobierno de Carlos Mesa, que tampoco logró consolidarse y cumplir con el periodo constitucional, y, segundo, al Gobierno de Eduardo Rodríguez, que le tocó organizar y llevar adelante un nuevo proceso eleccionario en Bolivia. En diciembre de 2005, el MAS ganó las elección con un inédito 54% y, por vez primera, un indígena es ungido Presidente de los bolivianos.

Es evidente que las grandes movilizaciones sociales, que se agudizaron a partir del año 2000, encuentran su explicación en el fracaso del modelo económico, implementado a partir de 1985 y, ciertamente, en la histórica y cada vez mayor "deuda social". La coyuntura por la que atravesaba el país mostró un deterioro permanente, en parte amortiguada por las acciones que se realizaban a nivel municipal, pero a la vez agudizada por hechos de corrupción observados en todas las entidades públicas.

1 La votación de Gonzalo Sánchez de Lozada alcanzó el 22% frente al 21% de Evo Morales Ayma. En estas elecciones el nivel de abstencionismo llegó al 30%.
2 El MAS llegó a tener 8 senadores y 27 diputados, y el Movimiento Indígena Pachacuti (MIP), 2 diputados.

En este periodo, la sociedad civil vino planteando numerosas e importantes reivindicaciones, nuevas agendas de desarrollo acompañadas de grandes movilizaciones relacionadas con las demandas de los pueblos indígenas y la lucha por sus territorios; movimientos vecinales demandando el cambio de modelo en la gestión de empresas de servicios públicos, como agua potable y alcantarillado; movimientos regionales que reclamaban la instauración de modelos autonómicos; y movimientos de campesinos sin tierra que buscaban dónde asentar sus comunidades, entre otros. En el transcurso de 2006, varios de estos cambios están siendo implementados.

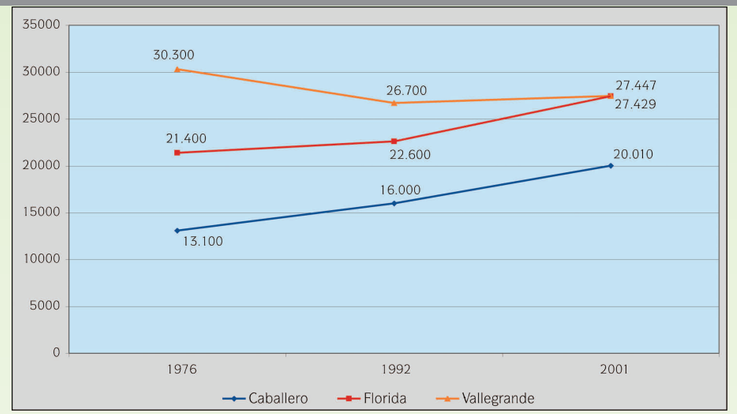
1.2. Regional / Local

Por su ubicación geográfica, las provincias vallunas del departamento de Santa Cruz se constituyen en una zona de frontera entre lo que significa la región occidental y oriental de Bolivia. Este hecho hace que una de las particularidades de sus pobladores sea el no sentirse ni "collas" ni "cambas", sino simplemente vallegrandinos. Su idioma es el español, y son muy pocos los que hablan el quechua como idioma nativo. Si bien están articulados en comunidades, éstas no responden al modelo organizativo quechua / aymara y tampoco al guaraní. Todavía en 1996 se afirmaba que las comunidades de la provincia Vallegrande "tradicionalmente carecen de una cohesión e identidad comunitaria. Esta falta de estructura comunal fuerte tiene como consecuencia un individualismo centrado en la organización familiar" (J. Strobele et al., 1996). Precisamente, un aspecto que permitirá comprender la magnitud del trabajo institucional es el número de comunidades que existen en las tres provincias:

Provincia Vallegrande _____ 148 comunidades
Provincia Caballero _____ 61 comunidades
Provincia Florida _____ 109 comunidades

No obstante, la dinámica poblacional presenta particularidades que singularizan a cada provincia, lo cual se expone en la siguiente gráfica:

GRÁFICO N° 1
DINÁMICA POBLACIONAL DE LAS PROVINCIAS DEL VALLE EN EL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

En general, la población de los valles cruceños se ha incrementado de 64.800 habitantes en 1976 a 74.886 en el año 2001. Este crecimiento responde, principalmente, al aumento de la población en las provincias Caballero y Florida (en ambas hubo un aumento cercano a los 13.000 habitantes), mientras que la población en la provincia Vallegrande se vio fuertemente disminuida (entre 1976 y 2001 su población decreció en cerca de 3.000 habitantes; no obstante, en el periodo intercensal 1992 - 2001, esta provincia mostró un leve incremento).

Luego del proceso de municipalización que vivió el país desde 1994, en las tres provincias del valle de Santa Cruz funcionan 11 municipios[3], los mismos que, de acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el PNUD para el año 2004, presentan enormes diferencias en el grado de desarrollo alcanzado. Así, uno de los municipios con mejor IDH es el de Vallegrande, que a nivel departamental es el octavo, y a nivel nacional, el decimooctavo. Por el contrario, el municipio de Postrervalle en el ranking departamental ocupa el penúltimo lugar, y el puesto 211 a nivel nacional. Este IDH refleja las grandes disimilitudes existentes en los municipios de los valles cruceños, tomando en cuenta indicadores como: esperanza de vida, alfabetismo, escolaridad e ingresos[4].

En el plano organizativo, la principal entidad de la sociedad civil ha sido y, en gran medida, es el Comité Cívico. La organización campesina, particularmente hasta principios de los años 80, no existía en las comunidades. Esta situación ha ido cambiando

3 Provincia Vallegrande (Vallegrande, Moro Moro, El Trigal, Pucará y Postrervalle); provincia Florida (Samaipata, Quirusillas, Pampagrande y Mairana) y provincia Caballero (Comarapa y Saipina).

4 Provincia Vallegrande: Vallegrande (18° lugar en el ranking nacional), El Trigal (42° lugar en el ranking nacional), Moro Moro (146° lugar en el ranking nacional) Pucara (151° lugar en el ranking nacional), Postrervalle (211° lugar en el ranking nacional).
Provincia Florida: Mairana (21° lugar en el ranking nacional), Samaipata (47° lugar en el ranking nacional), Pampagrande (100° lugar en el ranking nacional), Quirusillas (139° lugar en el ranking nacional).
Provincia Caballero: Saipina (96° lugar en el ranking nacional), Comarapa (136° lugar en el ranking nacional).

paulatinamente a partir de los impulsos que vienen brindando las entidades de promoción para el desarrollo.

En 1985, una mirada externa afirmaba lo siguiente: "La provincia de Vallegrande ha sido en todo tiempo una región conservadora desde el punto de vista político"[5] (Nieuwkerk, 1986), fuertemente controlada por el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR). No obstante, y como consecuencia del trabajo realizado por la Confederación Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB) (por ejemplo, con el apoyo a la conformación de los CORACA regionales) y por diversas organizaciones de promoción al desarrollo (particularmente el ICO), en 1986 se registraron 51 sindicatos campesinos.

A mediados de la década de los años 90 emergió una entidad denominada CAPA (Central de Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios), que jugaría un rol importante dentro del contexto provincial y sería una de las pocas organizaciones de base campesina activas en la región. Como sucedía en todo el país, los movimientos sociales de Vallegrande se fueron identificando con su propio instrumento político –el Movimiento al Socialismo (MAS)–; así, en las elecciones presidenciales de 2005, ganan una diputación uninominal en la circunscripción 60[6].

Hogar campesino.
Comunidad Chujllas.
Municipio de Vallegrande,
1981.

En el plano económico, a principios de la década de los 80, los valles mesotérmicos del departamento de Santa Cruz se caracterizaban por ser una zona muy deprimida, lo que se reflejaba en una disminución de su población. Sus actividades económicas no eran ambientalmente sostenibles debido al las técnicas de producción agrícola (monocultivos, chaqueos y cultivos en pendiente, entre otros); un manejo ganadero extensivo que, en condiciones de terrenos escarpados, son un factor de erosión considerable; y, finalmente,

5 Como ejemplo, cita el mismo documento, en este periodo las instancias de poder local presionaban a las radioemisoras para disminuir los programas radiales de ICO, que se ocupaban "demasiado" de los problemas rurales.

6 Esta circunscripción, además de las provincias de los valles cruceños, contiene a población de los centros poblados de El Torno y Porongo.

prácticas de explotación del recurso forestal no planificado, lo que generó la degradación de las cabeceras de cuenca.

Los principales productos de la región en 1980, por orden de importancia, eran: maíz, papa, caña de azúcar, tabaco negro, uva y, entre otros, fruta. La actividad ganadera también tenía su importancia, en tanto la producción de carne estaba dirigida principalmente al departamento de Cochabamba,
y la producción de leche era destinada a la elaboración de los afamados quesos vallegrandinos. En el área rural, los ovinos y cabras eran sobre todo activos para enfrentar emergencias familiares.

Cosecha de maíz.
Comunidad Lagunillas
Municipio Trigal 1992.

La actividad agropecuaria en los valles del departamento de Santa Cruz –en general de alto riesgo– enfrentó fenómenos climatológicos muy adversos, que pusieron en riesgo la capacidad productiva de este sector en 1983[7] y en 1990[8].

A pesar de estos factores adversos, la actividad agropecuaria fue desarrollándose de manera significativa, particularmente por su apertura tanto al mercado de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra como al mercado de la ciudad de Cochabamba. Actualmente, varios productos "vallegrandinos" tienen fuerte presencia en estos mercados: tomate de las provincias Florida y Caballero; frutas de Vallegrande (duraznos y manzanas), quesos y, hoy por hoy, una fuerte dinámica turística tanto a Samaipata como a Vallegrande.

En cuanto a la promoción para el desarrollo rural, a principios de los años 80 la única institución dedicada a esta actividad fue la Parroquia de Vallegrande, que había logrado instituir la Cooperativa "Señor de Malta" con servicios integrales a los campesinos[9].

7 Se estima que la pérdida de la producción en el ciclo 1982 - 1983 alcanzó al 80%, como consecuencia de la gran sequía que se tuvo.

8 En el ciclo 1990 - 1991 la pérdida fue de cerca del 100%, primero por efecto de la sequía y, posteriormente, por fuertes granizadas.

9 En esos años, la institución DESEC estaba concluyendo su intervención en la provincia Vallegrande.

Por otra parte, tenían presencia las siguientes instituciones públicas: el Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT), el Centro Internacional de Desarrollo Regional (CIDR) y el Centro de Desarrollo Forestal (CDF), entidades con las cuales el ICO coordinó sus actividades de asistencia técnica y capacitación.

Luego, a mediados de la década de los 90 se fueron desarrollando algunos programas con recursos públicos provenientes de la cooperación internacional. El caso más significativo es el Programa de Desarrollo de Vallegrande (PRODEVA), cuya implementación estaba bajo la responsabilidad de CORDECRUZ/IP/GTZ. Sus áreas de acción eran similares a las del ICO (infraestructura, promoción agropecuaria y crédito).

Paulatinamente, varias instituciones fueron ingresando a la provincia Vallegrande, en la perspectiva de implementar programas de promoción y desarrollo; destaca entre ellas ICO, como una de las pioneras en este tipo de servicio. Posteriormente, en Vallegrande la parroquia de la iglesia inicia su acción de Asesoría Técnica y Social (ATS), y la creación del Centro de Formación Integral Lacayotal (CEFIL). Están, asimismo, entidades especializadas en microfinanzas, como PRODEM y ANED. En lo referido a la provincia Florida, la creciente presencia de entidades de promoción para el desarrollo, como PRECONAT, AGROPLAN y Fundación Amigos de la Naturaleza, fue también el resultado de la dinámica que tomó la cooperación internacional, que así amplía su campo de acción hacia la región oriental del país.

Preparación de la siembra.
Comunidad La Laja.
Municipio Moro Moro, 2005.

2 Desarrollo institucional

Una interpretación general de la dinámica histórica de ICO implica presentar el desarrollo de su institucionalidad; de su capacidad de gestión; de la dinámica de sus recursos humanos y financieros; identificando y caracterizando cada una de sus principales etapas y fases de desarrollo. De ello trata el presente acápite.

2.1. Dinámica general. Las etapas y fases del ICO

A inicios de la década de los 80, la experiencia desarrollada por el Instituto Politéctnico Túpac Katari (IPTK) en la región andina indujo a establecer un centro de capacitación similar en la región oriental. Así, en 1980, el Centro de Información y Documentación de Bolivia (CIDOB) y el Centro de Investigación y Documentación Santa Cruz (CIDCRUZ) apoyó la creación del "Instituto Técnico Rural Grigotá" (ITRG), cuyo objetivo general se refería a lo siguiente:

> Busca principalmente la organización dinámica de los campesinos del norte del departamento de Santa Cruz, la formación técnica y social de los sectores populares, la ejecución de servicios y la investigación aplicada sobre la problemática regional, en función de que el campesino forje sus propios mecanismos de liberación económica, social y política.
>
> (CIDOB. 1980)

La primera gran tarea de la institución que nacía era identificar su área de trabajo. Para ello se realizó un primer sondeo en el Norte de Santa Cruz, llevado a cabo entre marzo y noviembre de 1980. Este proceso concluía que la región elegida para establecer el

Instituto no presentaba las condiciones necesarias debido a la gran extensión de las zonas de colonización y, particularmente, a que la "inestabilidad coyuntural de la región hacía difícil prever el campo de acción de proyectos e instituciones privadas (ICO. 1981).

Por esta razón, en 1981 se decidió efectivizar un segundo sondeo en las provincias occidentales de Santa Cruz, específicamente en los denominados valles mesotérmicos (provincias Vallegrande, Florida y Caballero), que empezó en marzo de 1981 y concluyó en junio de 1981. La conclusión fue que en esta región sí existían las condiciones suficientes para llevar adelante un programa de capacitación.

Desde ese año, el instituto asume como nombre definitivo el de "Instituto de Capacitación del Oriente" (ICO). El 1 de julio de 1981 el ICO inicia sus actividades en Vallegrande.

10 En el marco de una estrategia del Movimiento de la Izquierda Revolucionaria (MIR) para ampliar su presencia en las áreas rurales del departamento de Santa Cruz, se impulsó la creación del ICO con el apoyo del IPTK, CIDCRUZ y el CIDOB. En los *primeros años de vida institucional* el factor político-partidario tiene incidencia dentro de la estructura institucional, y continuará incluso cuando se dio la ruptura del MIR en tres fracciones, lo que obligó al ICO a identificarse con una de las fracciones: el Movimiento Bolivia Libre (MBL).

Primera Oficina de ICO.
Ciudad de Vallegrande, 1981.

Una mirada general sobre los 25 años de ICO permite establecer las grandes etapas por las cuales la institución atravesó, y, dentro de cada una de ellas, sus fases más importantes. En ese lapso vivió grandes transformaciones, sobre todo en el plano propositivo e institucional, que configuraron sus grandes etapas.

Primera Etapa: 1981 – 1989. Dos fases:

a) 1981-1983 y b) 1984 y 1989

En general, los rasgos fundamentales de esta primera etapa están centrados en un accionar institucional fuertemente influenciado, *sobre todo en la primera fase*, por resultados y objetivos de índole político-partidario[10]. Era también la etapa en la que se realizan su inicial acumulación de experiencia en el campo de los programas y proyectos de desarrollo. Como consecuencia, era la etapa en la que se estaban "ganando la confianza" del campesinado de

los valles cruceños y de la cooperación internacional.

Primer cursillo realizado por ICO. Comunidad Masicurí. Municipio de Vallegrande. 1981.

El propósito inicial fue crear una granja de capacitación e intentar avanzar hasta establecer un Instituto. Para este propósito estaba orientado particularmente el Proyecto de Granjas, elaborado en 1981[11], y que no fue financiado tal y como estaba proyectado. Los financiamientos para la ejecución de los proyectos, en esta primera fase, fueron más bien puntuales. Un aspecto destacable en esta fase es la presencia de cooperantes, particularmente del Servicio Neerlandés de Voluntarios (SNV), así como de la agencia alemana del DED[12], cuyo rol fue importante al momento de la negociación de los proyectos con las agencias de cooperación.

En la segunda fase (1984-1989) se logra la aprobación de un proyecto de tres años con montos significativamente importantes. A estas alturas, la idea de establecer una granja (instituto) de capacitación ya está debilitada, por lo que se refuerzan las acciones de asistencia técnica y capacitación *in situ* a los productores campesinos organizados en grupos colectivos y financiados mediante los denominados microproyectos. En esta fase las agencias belga (Sos Faim), holandesa (SNV) y alemana (Pan para el Mundo) serían las principales financiadoras de las acciones institucionales.

La crisis económica por la que atravesó ICO al final de esta primera etapa de su vida institucional se explica a partir de un conjunto de factores de diversa naturaleza, que se la puede explicar a partir de los siguientes aspectos. En primer lugar, cabe referir la conclusión de varios proyectos y la falta de financiamiento durante la gestión de 1988, lo que obligó a reducir el personal a un mínimo indispensable[13] y, en consecuencia, también las actividades de ICO en Vallegrande. La pregunta, entonces, fue si correspondía continuar desarrollando esta propuesta institucional, y en qué condiciones. El reto fue

11 Es el Proyecto ICO 1981-1983.
12 En el caso del SNV, Roland Campen, Ingeniero en Alimentos y voluntario de este servicio, en la primera fase fue el enlace entre el ICO y las agencias de cooperación. En el caso de los cooperantes del DED, incluso llegaron a ser socios del ICO, es el caso de Wilhelm Oldopp.
13 Solamente quedaron Clovis Cárdenas (director), Edwin Rocha (agrónomo) y Juan Sejas (contador/secretario).

asumido nuevamente, aunque con una nueva perspectiva: diferenciar y separar el accionar político-partidario de los miembros de ICO con la línea institucional y de trabajo, esta vez comprometida con el desarrollo de los campesinos, y con un enfoque pluralista.

Segunda Etapa: 1990 – 1996

Esta etapa es de transición en la transformación institucional. Una suerte de cambio de piel necesario, en la perspectiva de construir una entidad de promoción para el desarrollo, altamente especializada y profesional. En esta fase, pese a que ya existía una presencia institucional en Vallegrande, el proceso de refundar la institución demandó tanto o más esfuerzo que en sus inicios. Había que repensar todos los planteamientos previos, no sólo en el campo de las propuestas para el desarrollo, sino también en el plano de la gestión institucional.

En ese contexto, y con un perfil bajo, continuó el apoyo institucional a las principales comunidades con las que trabajaba el ICO. A partir de 1989, Bolivia Centrum comenzó a desempeñar un rol importante en la vida institucional del ICO, particularmente Marleen Sannen, quien fue la responsable no solamente de todos los trámites para lograr la aprobación del Proyecto presentado a la AGCD / ABOS, sino que formuló el proyecto (a partir de dos propuestas anteriormente presentadas por ICO[14]) denominado "Formación, asesoramiento y apoyo financiero a los campesinos para la creación y el funcionamiento de empresas autogestionarias agrícolas en Vallegrande y Florida"[15] que permitió ampliar sus actividades. Desde ese momento se empezó a trabajar con mayor intensidad en aspectos relacionados con la asistencia técnica, la capacitación y los servicios financieros.

Este proyecto fue aprobado con el cofinanciamiento de AGCD / ABOS / Solidaridad y ejecutado en 1990. Luego fue reformulado en 1991, introduciendo como principal cambio la reducción territorial del área de trabajo en la provincia Florida, que estaba prevista en el proyecto aprobado. En una carta dirigida a la responsable de Bolivia Centrum, Marleen Sannen, el 26 de marzo de 1990 el Director de ICO refleja claramente la situación de la institución en ese momento:

14 Plan de capacitación y asesoramiento a grupos campesinos de la provincia de Vallegrande y Proyecto de Empresas Autogestionarias de Servicios Agrícolas.

15 En una de las cartas de respuesta a Boliviam Centrum, el Director de ICO preguntaba sobre cuál había sido, al final, el nombre del proyecto.

> Finalmente quiero decirte que ICO ha recuperado su estabilidad interna. Tenemos relativa claridad en lo que queremos hacer. El equipo (ahora somos cinco) día a día mejora la calidad y cantidad de su trabajo. La institución como tal ha recuperado su imagen en la región. En suma: tenemos la seguridad de haber pasado la etapa más difícil de la vida institucional. De aquí en adelante entraremos en una fase de fortalecer financiera y técnicamente al ICO. Para eso, en los próximos meses nos concentraremos en formulación de un proyecto "grande".
>
> (ICO. 1988-1991)

Esta renovación institucional permitió al ICO ser parte del marco institucional que enfrentó la grave sequía que se produjo en la campaña agrícola 1990/1991[16] y que afectó a gran parte de la provincia Vallegrande[17]. La situación revestía una gravedad tal, que imposibilitaba a los campesinos reiniciar la próxima campaña agrícola, además que muchas familias consideraban la migración definitiva como única alternativa posible.

En ese escenario, ICO preparó el proyecto "Sequía Vallegrande" para ser presentado a Agro Acción Alemana como parte de la propuesta global que estaba siendo preparada por AIPE a nivel nacional. El proyecto era de emergencia y planteaba la distribución de alimentos a las familias afectadas, lo que se dio en 1991 y permitió que ICO, pese a sus recursos limitados, logre desarrollar sus actividades de promoción y recuperar su presencia institucional en la región.

Entrega de alimentos.
Proyecto de emergencia.
Municipio El Trigal, 1991.

En ese marco, a ICO le tocó implementar el primer proyecto cofinanciado con HIVOS, el mismo que se denominó "Programa Bienal". Es importante destacar que en este momento el aspecto central de la propuesta institucional y de la

16 Esta sequía afecto a los departamentos de Chuquisaca, Cochabamba y la región de los valles de Santa Cruz.

17 En el informe sobre la sequía en la microrregión de Vallegrande preparado por PRODEVA/IP/GTZ se estableció que se había afectado a 25 comunidades, 1.033 familias y que, por efecto de la sequía, se había perdido el 75% de los cultivos de papa, tomate, arveja, pimentón y otros, y que lo poco que se había podido salvar fue destruido por una fuerte granizada.

acción institucional hasta 1995 –con el financiamiento de HIVOS[18]–, era consolidar las asociaciones de productores constituidas, y fortalecer la recientemente creada CAPA.

En 1995, los cambios generados a partir de la Ley de Participación Popular estaban dando paso a modificaciones sustanciales, tanto en la propuesta conceptual de desarrollo como en la estructura institucional del ICO. La evaluación externa realizada ese año percibe dichos cambios de la siguiente manera:

> Ahora bien, sin embargo de la continuidad en las políticas, estrategia institucional y ejes de intervención, creemos que empieza a mostrar signos de cambio, de reformulación, aunque todavía no concretado ni visualizado plenamente.
>
> (Molina, Ramiro. 1995)

La evaluación sostenía que la base central del trabajo de ICO consistía en el apoyo financiero que otorgaba a las asociaciones, tanto de hombres como de mujeres, complementados con actividades de asistencia técnica y capacitación.

No obstante, a principios de 1995 un estudio encomendado por la Agencia de Cooperación para el Desarrollo (AGCD) de Bélgica había recomendado al ICO transferir su componente de crédito a una entidad especializada, y que fortaleciera las líneas de apoyo a la organización y sus servicios de asistencia técnica (Rojas, Rafael, 1995). Éste fue un elemento que, en la siguiente fase, tendría un carácter diferente.

Asimismo, los servicios de asistencia técnica y de capacitación, en el marco del modelo de desarrollo altamente concentrado en el rubro de la papa, empezaron a mostrar sus límites, por lo cual era necesario: alcanzar mayores niveles de conocimiento sobre la lógica de las economías campesinas; contar con mayores elementos técnicos para establecer niveles de factibilidad tanto en el plano productivo como en el económico; y, finalmente, que la asistencia técnica y la capacitación se expandieran hacia nuevos rubros, por tanto, a nuevos desafíos.

Todos estos elementos habrían de empezar a jugar un rol importante en la configuración de la nueva propuesta institucional.

18 En esta fase se ejecutaron dos proyectos bajo la línea de financiamiento de HIVOS: el denominado Plan Bienal, que cubría los años 1991 - 1992, y el Plan Trienal, que abarcó los años 1993 - 1995.

Tercera Etapa (1997 – ...)

En esta etapa es posible diferenciar dos fases: a) 1996 - 2003, cuya característica central es la implementación de un proyecto central (el Programa Quinquenal - PQ) y algunas acciones complementarias; b) desde el 2003 a la fecha el ICO asume como enfoque institucional el de las "cadenas productivas", que exige cambios no solamente en la estructura institucional sino también en el conjunto de las propuestas de desarrollo. Una vez sentadas las bases conceptuales e institucionales, se perfila como entidad especializada y con un importante desarrollo institucional.

En los inicios de esta Etapa, el proyecto de "Promoción y Apoyo a la Organización Campesina de Base"[19], aun cuando sus principales objetivos estaban vinculados al apoyo y consolidación de las organizaciones campesinas, también tenía como eje central el apoyo a la producción. Como consecuencia de la planificación estratégica se establece como meta el trabajar con 40 comunidades. La continuidad de este proyecto se denominó "Plan de apoyo al modelo de gestión del desarrollo agropecuario de los valles cruceños", con un objetivo general que le dará otro sentido: "*Constituir una alternativa sostenible y equitativa de gestión del desarrollo de los valles cruceños*", más conocido como "PQ".

En esta fase, los componentes principales de la propuesta institucional no cambiaron sustancialmente, aunque sí sus contenidos y sus metodologías. Los servicios que se ofertaron fueron: apoyo a la organización, asesoramiento, capacitación y apoyo financiero.

En esta Etapa, ICO, que ya había centrado su trabajo con *organizaciones económicas*, pero que a partir de la Ley de Participación Popular también trabajó con organizaciones territoriales, reflexionó sobre la pertinencia de seguir trabajando con estas últimas. Dados los escasos avances y las grandes dificultades que presentaban estas organizaciones (p. ej. clientelismo), decidió concentrar su apoyo en las denominadas "organizaciones funcionales" (Ofs). Otra de las características fundamentales de esta Etapa fue la diversificación de los rubros a los que se apoyarían.

Un tema de permanentes reflexiones y discusiones con las agencias de financiamiento fue el componente "Fondo Rotatorio". Así, al interior de ICO existía una fuerte corriente para

19 Posteriormente, este proyecto habría de denominarse "Plan de apoyo al modelo de gestión del desarrollo agropecuario de los valles cruceños" ejecutado entre 1996 y 1997.

Primera Feria de la Fruta de Vallegrande. Ciudad de Vallegrande, 1998.

continuar prestando este servicio. Sin embargo, las entidades financieras exigían que este componente pasara a manos de una entidad especializada en microfinanzas. Finalmente, a pesar de la posición institucional, en esta Tercera Etapa se optó por dar un nuevo tratamiento a este mecanismo de orden financiero, estableciendo que: a) el Fondo de Garantía (FOGA) sea administrado por una entidad especializada: la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED), proceso que duró desde 1995 hasta el año 2003; b) ICO mantenga una línea de crédito en la lógica del Fondo Rotativo destinado a inversiones (FOCA), con una duración de dos años (1995 a 1997); y c) se instituya un fondo para subvenciones. Estos objetivos y propuestas institucionales se fueron concretando en el transcurso del "PQ".

A finales de 2002, el proyecto propone incrementar los ingresos de los productores a partir de rubros estratégicos y de organizar el conjunto institucional en función a la prestación de servicios con asistencia técnica y financiera. Ciertamente, el enfoque de cadenas estaba en construcción.

Desde el año 2003, que puede ser considerado como el inicio de una segunda fase dentro de lo que constituye esta Tercera Etapa, las actividades del ICO se concentran en el Proyecto "Gestión de Cadenas Productivas en los Valles Cruceños".

El objetivo específico del proyecto incorporaba nuevos elementos conceptuales a la propuesta de ICO: "Los campesinos pobres de la región de los Valles Cruceños gestionan cadenas productivas agropecuarias articuladas al mercado que aumentan sus ingresos". No obstante, el éxito de este nuevo enfoque dependía de algunos resultados específicos:

- Los campesinos deben introducir innovaciones en sus cadenas productivas para llegar a ser competitivos en el mercado. El primer paso fue identificar los rubros[20].
- Los productores campesinos constituyen organizaciones sectoriales.

Cultivo de frutilla. Municipio de Vallegrande, 2001.

Esta nueva propuesta institucional, en el marco del enfoque de cadenas, exigía que todas las acciones institucionales estuvieran articuladas, lo que obligó a cambios necesarios en la dinámica interna de la institución, como la especialización del equipo, su capacitación en este nuevo enfoque y, sobre todo, el desarrollo de una metodología adecuada para la selección, priorización y análisis de las cadenas productivas.

A finales de 2005, el perfil del ICO, como una entidad especializada en servicios de asistencia técnica en el sector agropecuario, y orientada hacia los denominados "campesinos viables" en la perspectiva de articularlos al mercado, era nítida.

En el transcurso de los últimos años, toda la propuesta técnico agropecuaria se complementó con otras áreas estratégicas importantes:

a) mayor actividad en el área de agenda para el desarrollo, particularmente a través de la participación en procesos de planificación regional;
b) desarrollo de programas de comunicación / información – información de precios (por ejemplo, con masivos impactos en la población campesina); y,
c) mayor capacidad de inversión en programas de protección de recursos naturales / fuentes de agua, también de alto impacto en la comunidad en general.

20 Los rubros identificados fueron: leche, derivados; chirimoya; papa, consumo; frutilla y durazno.

2.2. Desarrollo de la institucionalidad del ICO

En el momento de su fundación, el ICO formaba parte de una red de instituciones que se habían constituido en Bolivia a fines de los años 70[21]. La instancia máxima de decisión de estas instituciones era la Dirección de Política Institucional (DPI)[22], habiendo sido su primera tarea la elección del primer Director Ejecutivo del ICO, cargo que recayó en Clovis Cárdenas. No obstante, su aporte real en la gestión institucional fue escaso, lo que dio lugar a una gestión autónoma desde Vallegrande.

Los socios fundadores fueron:

- Roland Campen Jansen
- Clovis Cárdenas Figueroa
- Abel Castillo del Carpio
- Miguel Eid Otazo
- Luis Miranda Bustillo
- Rolando Terrazas Salinas

El primer equipo responsable de la ejecución de las actividades del ICO estuvo constituido por:

- Roland Campen Jansen (ingeniero en alimentos)
- Clovis Cárdenas Figueroa (pedagogo)
- Ramiro Flores (médico veterinario)
- Evert Terrazas (ayudante de campo)

Fue éste el equipo que, a partir del 1 de julio de 1981, tuvo la responsabilidad de elaborar los primeros proyectos y de organizar y sentar las bases institucionales. En términos de formalización de la institución, los logros más importantes fueron:

- 8 de agosto de 1982: se reúnen los socios fundadores para la aprobación del Primer Estatuto Orgánico del ICO.
- 1982: el personal se inscribe en la Caja Nacional de Seguridad Social, realizando los aportes establecidos por ley.
- Junio de 1984: se obtiene la Personería Jurídica mediante Resolución Suprema firmada por Hernán Siles Zuazo, Presidente Constitucional de la República.
- 1985: incorporación formal a la AIPE, red institucional a la cual se adscriben hasta la fecha.

21 Por ejemplo, IPTK, CIDOB y CIDCRUZ, entre otros.
22 Instancia que luego se institucionalizará como la Asociación de Instituciones Privadas de Educación (AIPE).

Asamblea de aprobacion del nuevo Estatuto del ICO. Ciudad de Samaipata, 2001.

En el transcurso de la **Primera Etapa (1981–1989)**, el desarrollo institucional del ICO se destaca por lograr la aprobación y conclusión de varios proyectos. Sin embargo, los sistemas de gestión estaban poco desarrollados; así, por ejemplo, la contabilidad de los proyectos era parte de la responsabilidad del Director Ejecutivo. Las limitaciones tecnológicas y de recursos eran enormes.

Hasta la finalización de la Primera Etapa, el desarrollo de las capacidades institucionales en términos de sus aspectos legales, modelos de gestión, sistemas contables y sistemas de planificación, seguimiento y evaluación era lento. A pesar de ello, los mayores logros estuvieron relacionados con una mayor destreza en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo.

El momento más crítico que vivió la institución, como ya se mencionó, fue en 1988 debido a una falta total de financiamiento, lo que obligó a reducir el personal a su mínima expresión y, en consecuencia, las actividades del ICO en Vallegrande. Luego de decidir la continuidad, el mayor reto para la Segunda Etapa consistía en el desarrollo institucional.

Durante la **Segunda Etapa (1990–1996)** se empezó a adoptar importantes decisiones orientadas principalmente al desarrollo institucional. En ese sentido, las acciones más significativas de los niveles máximos de decisión del ICO pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Una de las primeras acciones que se asume es la ampliación del número de socios[23], hecho que se concreta en la primera Asamblea de Socios realizada en mayo de 1993.
- En la Asamblea de Socios se apertura el Libro de Actas, constituyéndose, asimismo, el primer Directorio Institucional (1993-1994)[24].

Sin embargo, estas decisiones institucionales no tuvieron los alcances deseados, dado que, en la práctica, la Asamblea se reunió sólo en dos oportunidades (1993 y 1994), y el Directorio no logró realizar ninguna reunión. En ese escenario, en 1995 la Evaluación Externa recomendó la revisión de los Estatutos y la formulación de los Reglamentos Internos.

No obstante, será en esta Segunda Etapa que se dinamizará el desarrollo del sistema de gestión institucional. En ese sentido, las acciones destinadas a alcanzar mayores niveles de formalización y desarrollar todo el sistema de gestión del ICO fueron de gran importancia. Así:

- Se inicia un enfoque gerencial, habiéndose realizado en junio de 1989 el 1er. Balance Institucional.
- En 1990 el ICO se registra en el Directorio Nacional de ONG.
- En 1994 se tramita y obtiene el RUC.

En 1995, con el apoyo de una empresa consultora[25], la institución elabora su primer Plan Estratégico. En esta oportunidad, la *Misión* del ICO se definía de la siguiente manera (2M Consultores. 1995):

> Somos una institución orientada a la generación y desarrollo de organizaciones de base productiva con capacidad de gestión sostenible, con un accionar limitado en el marco del mejoramiento de la calidad de vida en las provincias del valle cruceño.
>
> Actuamos con base en personal interno y externo a la organización, el cual está preparado, técnicamente capacitado, motivado, con adecuada relación psicosocial y apropiada gestión gerencial, lo cual permite mantener clientes satisfechos recibiendo servicios de calidad y oportunidad.
>
> Conocemos el entorno institucional; interactuamos e incidimos en él; apoyando a la preparación de los campesinos para que ellos logren la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales; tengan acceso y participación a los mecanismos de distribución de riqueza, conocimientos y poder.

Sin duda, el discurso tomaba nuevos rumbos y asumía nuevas categorías conceptuales, como 'empresa competitiva en el desarrollo rural', 'clientes', 'marketing', 'servicios de calidad y oportunidad', etc. (2M Consultores, 1995), categorías impensables en años pasados. En este año (1995) también se elaboró el primer Plan General del ICO.

Tanto la *Misión* como la *Visión* serán parte constitutiva del Proyecto de Promoción de las Organizaciones de Base elaborado en 1996 (ICO, 1996). Así, el periodo comprendido entre 1990 y 1996 es, en definitiva, una etapa de transición en la que se irán cimentado las bases de lo que será el nuevo ICO.

Más aún, en esta etapa la Dirección del ICO decidirá ampliar su actividad de relacionamiento hacia el plano nacional, específicamente hacia la Red Institucional de la cual hoy es parte: la Asociación de Instituciones de Promoción Educativa (AIPE). El propósito es, por un lado, ser parte de una dinámica mayor, influir en las agendas nacionales y, ciertamente, insertarse en todos los ámbitos de la cooperación internacional.

Integrantes del Directorio de AIPE en las oficinas del ICO. Santa Cruz, 2005.

23 Los nuevos socios del ICO serán: Odilio Valverde, Wilhelm Oldopp y Edwin Rocha.
24 Los miembros de Primer Directorio fueron: Presidente: Abel Castillo; Vicepresidente: Odilio Valverde; y Tesorero: Luis Miranda.
25 "2M Consultores. Soluciones que producen Calidad".

Reapertura de la oficina de ICO en Comarapa. Municipio de Comarapa, 2001.

En este cometido, el Director del ICO llega a ser miembro activo del Directorio de la AIPE[26].

En la **Tercera Etapa (1997–...)** todos los cambios que se fueron gestando en la fase de transición encontraron sus definiciones formales cuando se asumieron las mayores decisiones institucionales, como la aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico y su Reglamento Interno en 1997; nuevos mecanismos para que el Directorio cumpla con sus funciones; hasta concluir con el cambio de Director Ejecutivo.

En la Asamblea Extraordinaria de socios realizada el 30 de noviembre de 1996 se oficializó –y de manera inédita– la elección del nuevo Director Ejecutivo de ICO: Edwin Roberto Rocha, por el periodo 1997-1998, cuya posesión fue el 16 de diciembre de 1996. A partir de entonces, cada dos años la Asamblea de Socios procedió a la elección del Director Ejecutivo, habiendo sido ratificado Edwin Rocha durante las últimas cuatro gestiones.

En 2001, debido a la superposición de roles y funciones entre las máximas instancias del ICO y la debilidad del Directorio relacionado con estos aspectos, además de los escasos recursos con los que contaba para su funcionamiento, se optó por una revisión y modificación de los Estatutos, lo cual se hizo efectivo el 1 de julio del 2001, luego de 20 años de vida institucional. El resultado fue que el año 2003 se tenía un Directorio con más poder, lo que permitía una nueva relación orgánica al interior de ICO (entre el Directorio y el Director Ejecutivo).

Es en esta Tercera Etapa que la dinámica de los principales niveles de decisión presentan los siguientes rasgos:

26 Actualmente, el Director de ICO cumple las funciones de Presidente de la AIPE, lo que refleja el grado de involucramiento institucional.

- La Asamblea de Socios ha sido la instancia que se ha reunido regularmente por lo menos dos veces al año y en cuyo seno se han dado las decisiones más importantes de la vida institucional.
- La elección del Directorio, como se expuso anteriormente, se dio a principios de la década de los 90, pero recién a principios de 1997 esta instancia apertura su Libro de Actas, habiendo sido su primera reunión el 11 de octubre de 1997. A partir de este momento, las reuniones del Directorio se sucederán, al menos, tres veces por año, y sus roles principales consistirán en hacer un seguimiento al trabajo institucional, realizar auditorías anuales de los estados financieros, preparar las reuniones de la Asamblea, apoyar en temas legales, comprar activos, formular instrumentos de planificación estratégica, etc. Por lo referido, desde entonces se observa una relativa renovación en los miembros del Directorio.

Uno de los acontecimientos de mayor relevancia institucional fue el proceso de desconcentración institucional, iniciado en octubre de 2000 y consolidado en junio de 2001. El objetivo fundamental para tomar esta decisión fue mejorar los servicios institucionales (el cumplimiento de los compromisos asumidos a partir de los proyectos), y lograr un mayor acercamiento con los beneficiarios, y una mayor integración con el marco institucional de la región (ICO, 2002). A partir de este momento se contará con la oficina "Vallegrande" en la población de Vallegrande; la oficina "Caballero" en Comarapa y la oficina "Florida" en Mairana. Complementariamente, la Dirección General se establecerá en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

Reapertura de la oficina del ICO en Mairana. Municipio de Mairana, 2001.

Asimismo, en la Tercera Etapa se consolidó la elaboración de los documentos estratégicos. Así, en el año 2000 se presenta el Plan General, y en el año 2002, el Control Estratégico de ICO, documentos ambos que reflejan

los avances teóricos y propositivos de la institución. En el año 2001, con el apoyo financiero de HIVOS, se elaboró un sistema de seguimiento, lográndose el diseño de los instrumentos de levantamiento de información. Desafortunadamente, por limitaciones en el diseño y en la implementación de tales instrumentos de levantamiento de información, el sistema no pudo ser desarrollado, y con ello quedó postergada la posibilidad de contar con los elementos necesarios para realizar evaluaciones de eficacia e impacto.

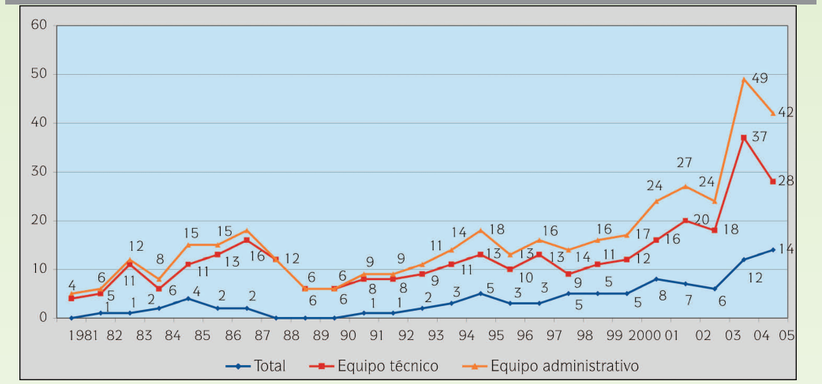
En sus 25 años de vida institucional, ICO se consolidó como una organización plenamente formalizada tanto en su plano ejecutivo (Asamblea de Socios y Directorio, cumpliendo con sus funciones de manera efectiva), así como en el plano de gestión (con sistemas de administración y contabilidad desarrollados, con contabilidad anualmente auditada), y una presencia institucional, en las tres provincias, caracterizada por contar con equipos multidisciplinarios.

2.3. Recursos Humanos del ICO

El primer equipo del ICO estuvo constituido por dos profesionales bolivianos (un pedagogo y un médico veterinario), un apoyo de campo y un cooperante (ingeniero en alimentos). A continuación, en el Gráfico 2, es posible observar la dinámica de los recursos humanos desde 1981 hasta el 2005.

Integrantes del equipo del ICO.
Ciudad de Vallegrande, 1984.

GRÁFICO N° 2
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL PERSONAL DE ICO PERIODO 1981- 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Como se puede verificar en el gráfico, se observa una tendencia al crecimiento del equipo institucional, tanto en su equipo técnico (agrónomos, veterinarios, pedagogos, economistas, comunicadores, etc.) como en su equipo administrativo (administradores, contadores, secretarias y equipo de apoyo, como serenos, choferes, mensajeros, etc.). Es en el 2004 que alcanza su máximo nivel, con 49 personas, de los cuales el 65% constituye equipo técnico y el 35% equipo administrativo. Esta relación (un tercio equipo administrativo y dos tercios equipo técnico) se mantendrá en el 2005.

Integrantes del equipo del ICO.
Vallegrande, 1992.

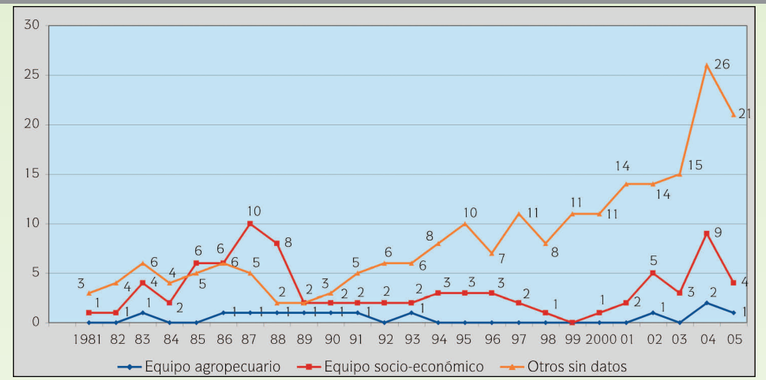
En ese marco, es importante exponer la dinámica del equipo técnico a partir de las siguientes categorías: a) un equipo agropecuario, constituido fundamentalmente por

agrónomos, veterinarios e ingenieros forestales; y b) un equipo socioeconómico, constituido principalmente por sociólogos, pedagogos, economistas y comunicadores. Así, en la gráfica se observa lo siguiente:

- Entre 1981 y 1984 el perfil del equipo era en su mayoría agropecuario.
- A partir de 1985, el equipo socioeconómico empieza a ser superior en número al equipo agropecuario, alcanzando su máximo nivel en 1987, cuando de 15 profesionales, 10 tenían el perfil profesional socioeconómico.
- A partir de 1989, la composición mayoritaria de los profesionales con perfil de técnicos agropecuarios tendría un crecimiento muy importante, reflejando de esta manera el tipo de institución que llegó a ser.
- Finalmente, el equipo socioeconómico presenta un tendencia decreciente hasta desaparecer completamente entre 1998 y 2000. A partir de este momento, la tendencia del equipo socioeconómico es de incremento, aunque con grandes variaciones de un año a otro.

Integrantes del equipo del ICO. Vallegrande, 1999.

GRÁFICO N° 3
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL EQUIPO TÉCNICO DEL ICO PERIODO 1981 - 2005



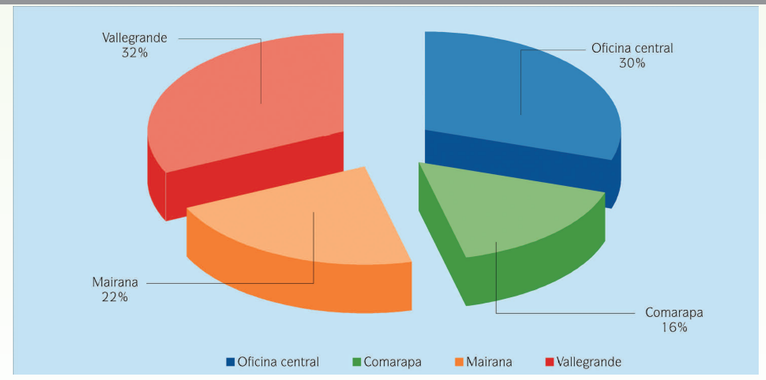
Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Años después del proceso de descentralización, a principios del año 2005[27], la composición de los equipos provinciales presentaba los siguientes rasgos:

- Todos disponían de agrónomos y veterinarios.
- La oficina de Vallegrande presentaba mayor multidisciplinariedad que las otras oficinas.
- Muy pocos profesionales socio – economistas.

Porcentualmente, la distribución del equipo institucional en las cuatro oficinas era tal como se lo expone en el gráfico siguiente:

GRÁFICO N° 4
PORCENTAJE DE RECURSOS HUMANOS EN CADA OFICINA DESCENTRALIZADA DEL ICO



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

27 Perfil Institucional. ICO. Mayo de 2005.

2.4. Recursos financieros disponibles. Periodo 1980–2005

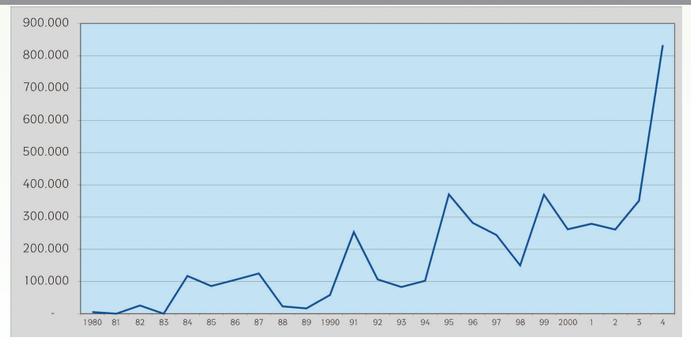
Es innegable que los inicios de la vida institucional estuvieron plagados de mucha incertidumbre y de limitaciones en el campo financiero. En ese contexto, el principal desafío consistía en ganar la confianza de las agencias de cooperación internacional, habiéndose establecido los primeros contactos con la CNCD (Bélgica), el Servicio Universitario Canadiense de Ultramar – CUSO (Canadá) y NOVIB (Holanda).

El Consulado General de los Países Bajos con sede en la ciudad de La Paz, el 24 de junio de 1980 emitió un recibo de recepción de $us 5.038, enviado desde la Embajada Real de los Países Bajos de Lima y firmado por Roland Campen como representante del Centro de Información y Documentación Bolivia (CIDOB - Santa Cruz). Con estos recursos se empezó a dotar de los elementos básicos[28] a lo que iría a ser el Instituto de Capacitación del Oriente (ICO).

El primer proyecto del ICO en Vallegrande fue financiado por el CUSO, con un aporte de 35.000 pesos bolivianos (aproximadamente $us 1.500), autorizado el 3 de septiembre de 1981 y destinado a la realización de los "cursillos de formación a nivel de base" y ejecutados entre octubre, noviembre y diciembre de 1981. La disponibilidad de financiamientos pequeños y de corto plazo sería el rasgo fundamental de la etapa inicial[29], dado que posteriormente empezarían a gestarse proyectos de mayor envergadura y de mayor duración.

La dinámica de los ingresos financieros que ha tenido el ICO desde su fundación es la base para la realización de sus actividades. Esta dinámica económica es expuesta en el gráfico siguiente:

GRÁFICO Nº 5
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS FINANCIAMIENTOS RECIBIDOS POR ICO. PERIODO 1980 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

28 Compra de muebles de oficina y equipo didáctico.
29 Entre los que destacan:
Programa de asistencia y cursillos, y curso con representantes de comunidades financiado por NOVIB / Holanda.
Proyecto de dinamización comunal, financiado por Pan Para el Mundo.
Proyecto de Promoción Integral 84 / 85, financiado por Pan Para el Mundo.
Plan de mejoramiento de infraestructura agropecuaria, financiado por Solidaridad Mundial Hamburgo.
Ayuda de emergencia para la reactivación de la producción papera, financiado por la Embajada Real de los Países Bajos.

Los recursos disponibles desde 1980 hasta 2004 fueron de aproximadamente $us 4,5 millones de dólares americanos. En función de las etapas establecidas, se tiene la siguiente distribución:

Primera Etapa (1981 - 1989) _____ 11%
Segunda Etapa de transición (1990 - 1996) _____ 22%
Tercera Etapa (1997 - 2004) _____ 67%

Varias han sido las agencias de cooperación que contribuyeron al desarrollo del trabajo institucional, aunque entre ellas destaca, ciertamente, el primer financiamiento otorgado por la Embajada de los Países Bajos.

Sin embargo, gran parte de la vida de ICO ha dependido, en lo fundamental, de pocas fuentes de cofinanciamiento. Las agencias que aportaron con la mayor proporción de recursos financieros, y que tuvieron mayor continuidad, son HIVOS (Holanda) y Bolivia Centrum (Bélgica). Entre ambas financiaron cerca del 60% del total de los recursos disponibles.

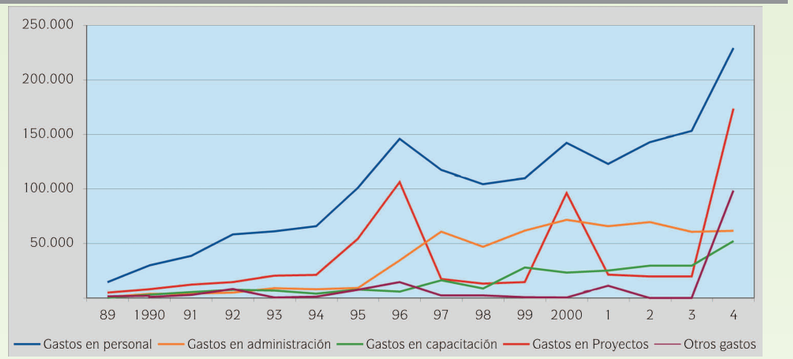
Sin embargo, a partir de 2002 se dio un proceso de diversificación, lo que le permitirá a ICO trabajar con 10 agencias de financiamiento en el año 2004[30], varias de ellas holandesas, como por ejemplo CORDAID, que es la que cofinancia el programa de cadenas productivas, pero ya con la presencia importante de agencias españolas.

Entre las citadas destaca la agencia española Asociación Zabalketa, que financió el proyecto "Manejo Sostenible de Recursos Productivos por Campesinos de los Valles Cruceños", el cual tuvo como periodo de ejecución de diciembre de 2003 hasta diciembre de 2005. Por otra parte, también tuvo un rol importante la agencia Veterinarios Sin Frontera, que durante los últimos años otorgó los recursos para la formación de recursos humanos en temas pecuarios. Finalmente, el PPD-PNUD apoyó a la recuperación de reservas del patrimonio natural; o agencias como ASDI-DANIDA e DFID, que respaldaron proyectos relacionados con la inclusión ciudadana en el fortalecimiento democrático.

30 Estas son:
HIVOS
Bolivia Centrum
CORDAID
Veterinarios Sin Frontera
PPD - PNUD
IICD
AIPE
Asociación Zabalketa
PSCAJ - BID
ASDI - DANIDA - DFID

En el siguiente gráfico se puede observar una aproximación del destino de los recursos:

GRÁFICO N° 6
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL DESTINO DE LOS RECURSOS ICO PERIODO 1989 - 2004 (EN DÓLARES AMERICANOS)



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Se observa que una proporción significativa y creciente de estos recursos fue destinada al pago de sueldos y salarios de los profesionales que trabajaron y trabajan en ICO. Esta situación encuentra su explicación en el tipo de servicios que la institución oferta: asistencia técnica y capacitación.

ICO también canalizó recursos de subvención, particularmente en proyectos destinados a la recuperación de reservas del patrimonio natural (protección de fuentes de agua) con efectos muy valorados por toda la comunidad. Estos recursos orientados a este fin fueron canalizados a través de los siguientes proyectos:

PROMEC _____ $us 43.502
PROMA _____ $us 138.000
REPANAS _____ $us 29.384
Manejo Sostenible de Recursos _____ $us 493.971[31]

En conjunto, los recursos disponibles de estos proyectos alcanzaron a $us 704.857, lo que constituye una proporción importante en el marco del financiamiento total ejecutado. Gran parte de estos recursos fueron destinados a inversión en sistemas de protección y cosecha de agua.

31 Son los recursos que se desembolsaron en la gestión 2004 en el marco del Proyecto "Manejo Sostenible de Recursos Productivos por Campesinos de los Valles Cruceños".

3 ICO: actividades y resultados, según sus áreas estratégicas

El "Proyecto Instituto de Capacitación (ICO) 1981-1983" fue el primero elaborado por ICO, clasificado como un programa de educación y desarrollo rural. Su principal objetivo era formar organizaciones autónomas con capacidad de enfrentar sus respectivas problemáticas. En este proyecto ya estaban delineados los ejes del trabajo institucional: investigación, promoción de la organización, formación y asistencia técnica; asimismo se proponía trabajar tanto en el campo agropecuario como en el de la salud (medicina rural), además que estaba explícita la propuesta de lograr un autofinanciamiento futuro a partir del funcionamiento de la granja demostrativa.

En el transcurso de la **Primera Etapa**, específicamente en 1982, se ejecutó el proyecto de Dinamización Comunal, que fue financiado por Pan Para el Mundo. La principal diferencia con la primera propuesta es que ya no se consideró el trabajo en el campo de la medicina rural, sino que, paralelamente, NOVIB financió el "Programa de Asistencia y Cursillos". Un año después, en 1983, se dio inicio a la ejecución del Programa "Promoción en las comunidades de las provincias de Vallegrande y Caballero" (1983-1988). En todos los proyectos, las líneas de intervención, ahora definidas como las áreas estratégicas de *Organizaciones de base* y *Producción Agropecuaria*, se mantuvieron y fueron operativizadas a partir de los servicios de apoyo a la organización, asistencia técnica y capacitación. Complementariamente, en cada uno de estos proyectos se definieron líneas de acción dentro del área de *Comunicación para el Desarrollo*, principalmente con programas radiales (por ejemplo, "Abriendo Surcos" en 1982), tal como se verá más adelante. En 1987, ICO ejecutó un primer proyecto de "Asesoría Jurídica y Popular en Vallegrande" con actividades de investigación y capacitación fuertemente ligadas al área estratégica de *Agenda para el Desarrollo*. En esta etapa no se ejecutaron proyectos con temáticas directamente relacionadas con el manejo de sistemas naturales.

Cultivos colectivos de papa. Comunidad Temporal, Municipio Vallegrande, 1983.

En la **Segunda Etapa**, a partir del Proyecto "Plan de apoyo al modelo de gestión del desarrollo de los valles cruceños" (denominados también Plan Bienal, 1991-1992 y Plan Trienal 1993-1995) financiados por HIVOS / BCA, las líneas de acción institucional fuertemente relacionadas con las áreas estratégicas de *Organización de Base* y *Producción Agropecuaria*, se mantuvieron constantes aunque con variantes significativas en sus contenidos que serán desarrollados en cada una de estas áreas. La variante más destacable está referida a que las actividades vinculadas con la *Comunicación para el Desarrollo* tuvieron un perfil muy bajo, prácticamente inexistente, pero, en contraposición, se inició la ejecución de proyectos relacionados con el área estratégica de *Manejo de Recursos Naturales* con los proyectos PROMA y PROMEC, financiados por la Fundación Henrich Boll a través de AIPE.

También fueron importantes varias acciones desarrolladas en el marco del área de *Agenda para el Desarrollo*. Desde los primeros años, para el ICO constituyó una inquietud permanente el establecer redes interinstitucionales destinadas a generar procesos participativos de planificación y construcción de agendas de desarrollo comunes. Así, por ejemplo, nació la "Mesa Redonda" como base institucional que facilitó el proceso de municipalización en Vallegrande.

En la **Tercera Etapa** todas las áreas estratégicas estarán presentes en proyectos muy diversos. En el Plan Quinquenal, financiado por HIVOS – UE / BCA (1998-2003) se seguirá desarrollando el *apoyo a las organizaciones de base* y se apoyará a la *producción agropecuaria*, fuertemente complementadas, por un lado, con un programa de formación de recursos humanos financiado por Veterinarios Sin Frontera y, por otro lado,

con proyectos puntuales de desarrollo de la porcinocultura, piscicultura, etc. El trabajo institucional en el área de *Manejo de Recursos Naturales* se dará, en primer lugar, en el proyecto REPANA, financiado por el PNUD (2003-2004) bajo el concepto de 'protección de fuentes de agua', y, en segundo lugar, en el Proyecto "Manejo Sostenible de Recursos Productivos por Campesinos de los Valles Cruceños", financiado por la Asociación Zabalketa (2004-2005), bajo la perspectiva de la recuperación de patrimonios naturales. En enero de 2003 comenzó el Proyecto "Sistemas de Información y Monitoreo Agrícola en los Valles Cruceños", financiado por IICD (2003-2006), que retomaba con fuerza el área de *Comunicación para el Desarrollo* con acciones tanto a nivel de radiodifusión como en lo referido a todas las posibilidades que brinda el sistema de Internet. Por último, luego de más de dos décadas de trabajo institucional, el área de *Agenda para el Desarrollo* implicó una actividad permanente. La participación en espacios de coordinación y de planificación provincial, y la generación de conocimientos nuevos es constante, aunque con pocas estrategias de difusión.

En el marco de esta propuesta institucional, el enfoque de género fue una preocupación permanente desde 1988, y es por ello que en todas las áreas de intervención expuestas se trabajó de manera específica con organizaciones de mujeres. En ese contexto, en el transcurso de la vida institucional de ICO se observan cambios significativos en la propuesta institucional relacio-

Encuentro de grupos de mujeres. Municipio El Trigal, 1991.

nada con este enfoque. En un primer momento, concretamente a partir de 1990, se intensifica el apoyo a las denominadas organizaciones económicas de mujeres. Varias serán las actividades orientadas exclusivamente a grupos de mujeres.

No obstante, y luego de los grandes cambios en el discurso institucional, se concluye que lo importante es apoyar a la familia de manera integral, y que los apoyos a hombres o mujeres de manera separada (que era la lógica de las propuestas anteriores) no daban los resultados esperados. Uno de los indicadores importantes es que a partir de 2004 la presencia de "proyectos de/para mujeres" es pequeña[32]. De todas maneras, es todavía un tema pendiente en el marco de la propuesta conceptual.

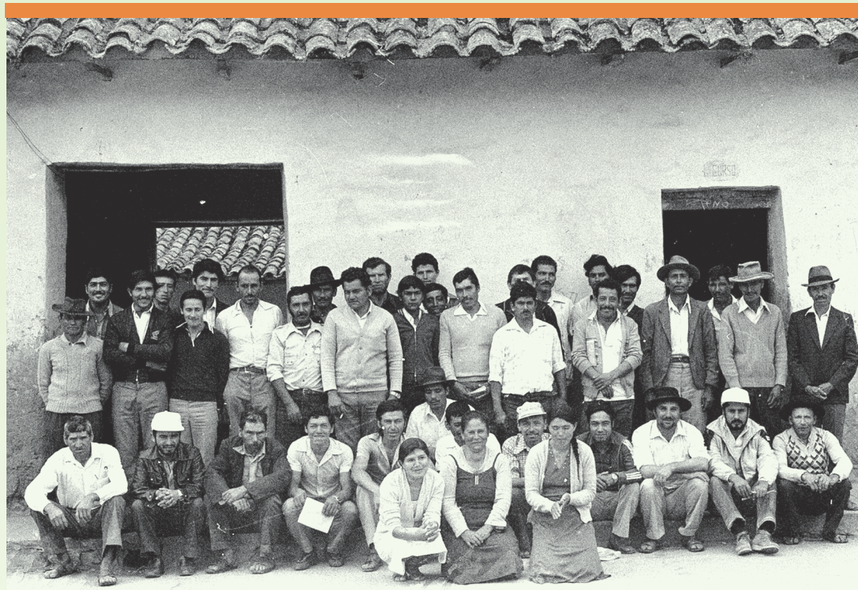
Posterior a los procesos de reflexión institucional, en el Plan 2004-2008 se identifican y conceptualizan las áreas estratégicas sobre las que trabajó el ICO. Estas son: organización de base; producción agropecuaria; manejo de sistemas naturales; comunicación para el desarrollo y agenda de desarrollo local. En función a estas áreas estratégicas, a continuación se exponen los resultados alcanzados a lo largo de su vida institucional. En primer lugar, se presentará las orientaciones estratégicas que tuvo cada una de las áreas; seguidamente, las actividades realizadas; y, finalmente, se identificarán los resultados/efectos alcanzados.

32 La fase de apoyo "intensa" a organizaciones de mujeres concluye en 1998, y luego irá disminuyendo hasta que en el año 2004 este tipo de organizaciones desaparecerán completamente.

3.1. Apoyo a organizaciones de base

3.1.1. Orientación y discurso histórico

En el año 2004, el diagnóstico que se hacía de las organizaciones de base era el siguiente: "Los campesinos y campesinas de las región de los valles cruceños no cuentan con mecanismos organizativos con capacidad de incidir de manera destacable en los procesos productivos, reivindicar sus derechos y participar en los movimientos sociales de alcance suprarregional. Sus organizaciones territoriales son débiles y las organizaciones sectoriales de alcance suprarregional y regional son prácticamente inexistentes" (ICO, 2005).



Participantes en un curso de sindicalismo campesino. Municipio El Trigal, 1983.

Retrospectivamente, el objetivo estratégico con el que nació el ICO era trabajar con las organizaciones de base; así, en 1981, en uno de sus primeros proyectos, el objetivo general era: "Fomentar formas de organización autónoma en los valles cruceños" (ICO, 1981). Un año después, el Proyecto de "Dinamización Comunal" explicitaba aún más este propósito cuando mencionaba que era necesario "fortificar la organización campesina de base a nivel comunal", y afirmaba que las comunidades organizadas debían formar parte de cualquier proyecto de carácter económico y/o social (ICO, 1982).

En 1983, en el Proyecto "Promoción de Comunidades en Vallegrande y Caballero", la base conceptual y propositiva para trabajar en esta área estratégica ya estaba mejor resumida:

> ICO parte de la convicción de que son los mismos campesinos quienes tienen que discutir e implementar soluciones a los diferentes problemas que enfrentan [...], para lo que requieren de mecanismos e instrumentos que les posibilite mejorar sus actuales niveles de vida, superar sus conocimientos actuales y su conciencia de la realidad regional y nacional, y contar con instituciones propias para modificar su situación de explotación social y económica.
>
> (ICO, 1983)

Para ello, ICO se definía como una "*institución de apoyo* para promocionar estos mecanismos e instrumentos" (Ibid). En esta perspectiva, ICO promocionó, por un lado, "*grupos de trabajo comunales*" que tenían como función producir y comercializar colectivamente; y, por otro lado, estructurar y consolidar los "*sindicatos agrarios*".

En la Segunda Etapa se mantuvo como estrategia central la necesidad de impulsar *unidades económicas colectivas*, con una diferencia fundamental con relación a la etapa anterior: la intensidad de trabajo con los sindicatos agrarios disminuiría notablemente. Ya eran visibles las grandes dificultades que suponía dicha propuesta, sobre todo considerando que en la provincia de Vallegrande no existía una tradición organizativa rural como en el resto de las regiones vallunas y altiplánicas de Bolivia.

> "Los campesinos se encuentran frente al reto de formular y experimentar acciones colectivas", acotando, sin embargo, que "dichas iniciativas no han logrado hasta el momento un desarrollo relevante y están limitadas a algunas comunidades y microrregiones".
>
> (ICO, 1990)

En este marco, la propuesta institucional destacaba la necesidad de establecer un apoyo sistemático e integral: la organización de grupos de trabajo (comunal y supracomunal); el impulso de la producción y la capacitación. A partir de este planteamiento, lo económico/productivo adquiría una relevancia central dentro de la propuesta de desarrollo. El sindicato agrario ya no sería más el modelo final.

Encuentro de grupos comunales en Loma Larga. Municipio de Vallegrande, 1990.

En 1990, el principal desafío era la "*creación de empresas autogestionarias agrícolas*", las cuales deberían permitir a) disminuir el subempleo rural; b) consolidar empresas autogestionarias; y, c) aumentar los ingresos[33]. Los componentes de la propuesta de apoyo a la organización eran:

- Apoyo a la formación de grupos
- Apoyo legal
- Asesoramiento administrativo y contable

El propósito final consistió en apoyar la organización de asociaciones de productores y productoras que, con el apoyo financiero y técnico, tuvieran la capacidad de mejorar sus modelos de producción, generen ingresos y mejoren su calidad de vida. Este modelo estará vigente desde 1989 hasta 1995, y su principal "producto" será la conformación de numerosas *organizaciones comunales de producción*.

En la **Tercera Etapa**, como resultado del proceso de transición y del nuevo contexto nacional, se va definiendo con mayor precisión la nueva propuesta institucional, la que está reflejada en el proyecto presentado para su financiamiento en 1996: Promoción y Apoyo a la Organización Campesina de Base[34]. El objetivo general establecido fue:

> Consolidación y articulación de las organizaciones campesinas a nivel comunal y supracomunal, como instrumentos para ejecutar una propuesta de desarrollo y para participar en los diversos niveles de la sociedad.

Los objetivos específicos fueron:

> Las comunidades o sindicatos comunales, como organizaciones territoriales, funcionan encarando su problemática integral en el marco del nuevo orden jurídico.
>
> Las organizaciones económicas funcionales de hombres y mujeres (asociaciones, grupos "cooperativos") funcionan encarando la problemática productiva de las comunidades.

En ese escenario, dos son los aspectos que merecen ser destacados. Por un lado, *se retoma el trabajo en lo político – organizativo* (primer eje de intervención) como consecuencia del surgimiento de un nuevo actor: las Organizaciones Territoriales de Base. Por otro lado, ya no se observa el énfasis en modelos colectivistas a nivel de la

33 Estos tres puntos fueron los objetivos específicos del Proyecto.

34 Posteriormente, este proyecto se denominó "Plan de apoyo al modelo de gestión del desarrollo agropecuario de los valles cruceños" ejecutado entre 1996 y 1997.

producción. En este periodo, y como consecuencia de su planificación estratégica, se establece como meta el trabajar con 40 comunidades. Las actividades/servicios que se ofertó en ese proyecto fueron:

Asesoramiento

- Organizativo (apoyar el diseño y funcionamiento de las organizaciones).
- Administrativo (apoyar en el establecimiento de sistemas de gestión).

Capacitación

- Capacitación organizativa sobre temas organizativos y legales.
- Capacitación administrativa sobre temas gerenciales y empresariales.

La continuidad de este proyecto se denominó "Plan de apoyo al modelo de gestión del desarrollo agropecuario de los valles cruceños", internamente denominado PQ (Plan Quinquenal), cuyo objetivo no estaba tan concentrado en la organización campesina sino en modelos/alternativas sostenibles. El objetivo relacionado con el apoyo a las organizaciones fue el siguiente:

Las organizaciones de base han establecido una alternativa de gestión del desarrollo agropecuario comunal.

Encuentro de asociaciones de mujeres de los valles cruceños. Vallegrande, 1999.

Entre 1999 y 2000 se reflexionó acerca de la pertinencia de continuar trabajando o no con organizaciones territoriales, esto por los escasos avances y las grandes dificultades que se observaban en estas instancias (p.ej. clientelismo). La decisión adoptada fue concentrar el apoyo en las denominadas "organizaciones funcionales" (Ofs). En esta nueva orientación, el rol de las asociaciones también se modificó:

Las asociaciones de productores son un instrumento pensado para intermediar la asistencia técnica, organizar la distribución de los préstamos otorgados por ANED, intermediar/organizar la adquisición de insumos y/o la comercialización.

Visto en perspectiva histórica, esta decisión también supuso una modificación sustancial a la propuesta institucional. Finalmente, el nuevo enfoque de cadenas productivas incorporó una nueva orientación estratégica: el apoyo sería tanto a organizaciones comunales[35], así como a asociaciones sectoriales de productores especializados a partir de las potencialidades en algún rubro agropecuario.

Así, en el marco de las acciones del Proyecto de "Gestión de Cadenas Productivas en los Valles Cruceños", el ICO promocionó la organización de productores ligados a las cadenas productivas priorizadas. Éstas responden y se encuentran ubicadas en áreas homogéneas de producción:

- Productores de papa en el Municipio de Postrervalle - Rasete en Vallegrande y Florida.
- Productores de leche en la zona del valle de Florida.
- Productores de chirimoya en la zona de Añapanco y La Higuera en Vallegrande y Moro Moro.
- Productores de frutilla de la zona de Torrecillas en la provincia Caballero.
- Productores de papa del municipio de Moro Moro de la provincia Vallegrande.

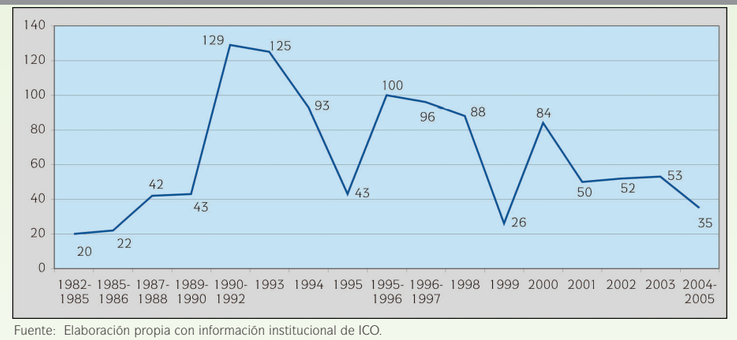
Si bien el grado de desarrollo institucional es muy diferente entre ellas, en general son entidades de reciente constitución. ICO apoya la formalización de cada una de estas organizaciones.

35 En el informe final de actividades del proyecto "Gestión de Cadenas Productivas en los Valles Cruceños" se menciona que la institución está trabajando con 35 organizaciones comunales y 5 organizaciones sectoriales. (M-2005-1. ICO, 2005).

3.1.2. Dinámica y resultados del trabajo institucional

Desde sus orígenes, una de las actividades de mayor importancia del ICO ha sido el apoyo a las organizaciones de base; es decir, apoyo al sindicato campesino, creación de unidades económicas, asesoramiento a los grupos colectivos de producción y, a un nivel supracomunal, apoyo a la CAPA, todo ello en un contexto donde no existía una tradición organizativa. El gráfico, a continuación, refleja el comportamiento histórico del número de acciones de apoyo/asesoramiento a las organizaciones:

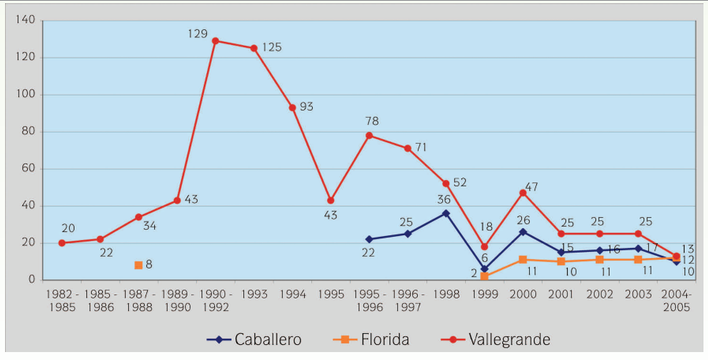
GRÁFICO N° 7
NÚMERO DE ACCIONES DE APOYO / ASESORÍA A LAS ORGANIZACIONES POR AÑO. PERIODO 1982 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Una gráfica similar, pero que expone de manera diferenciada y más claramente el comportamiento en cada una de las provincias donde trabajó ICO, es la siguiente:

GRÁFICO N° 8
NÚMERO DE ACCIONES DE APOYO / ASESORÍA A LAS ORGANIZACIONES POR AÑO. PERIODO 1982 - 2005 (POR PROVINCIA)



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

La tendencia de largo plazo se refleja con toda nitidez en la curva de la provincia Vallegrande: un inicio con una tendencia creciente considerable hasta llegar a su máximo nivel en 1992, para luego ir decreciendo sistemáticamente. El gráfico muestra la ampliación del trabajo institucional en las tres provincias, y el comportamiento de esta actividad en el marco del "PQ".

Cursillo con una asociación de mujeres.
Municipio de Vallegrande, 1992.

a) Cobertura del apoyo/asesoramiento a organizaciones de base

En general, ICO desarrolló 1.100 actividades de apoyo/asesoramiento a las organizaciones de base entre 1981 y 2005. Estas actividades se implementaron en los 11 municipios de las tres provincias, aunque, ciertamente, con diferentes intensidades:

- El Municipio de Vallegrande, el más poblado de la región, y en el que ICO trabajó de manera continua los 25 años, cuenta con la mayor cantidad de acciones, concentrando un 43% del apoyo realizado.
- En tres municipios se da un trabajo con relativa cobertura e intensidad[36]: Moro Moro, con el 19% de las acciones; El Trigal, con el 12%; y Comarapa, con el 9%.
- Entre los otros siete municipios suman apenas el 17% de las acciones. En los municipios de Postrervalle, Pucara y Pampagrande el apoyo es prácticamente marginal.

Las 1.100 actividades fueron implementadas en un total de 114 comunidades. En 52 de éstas el apoyo fue relativamente continuo e intenso, lo que representa el 46% del total. (Para mayor detalle, ver Anexo 1, cuadros 1, 2 y 3).

36 En general: a) se asume nuevamente como "indicador de continuidad" si el número de años que una comunidad es atendida es superior al 50% del total de años que trabaja ICO en esa provincia, y b) se asume como "indicador de alta intensidad" si el número de acciones de asistencia técnica es superior a la media simple del número de acciones sobre el número de comunidades.

b) Tipo de organizaciones apoyadas

Para el análisis, se han definido tres tipos de organizaciones con las cuales ha trabajo el ICO, y que en el transcurso del tiempo fueron siendo denominadas de diferente manera. Éstas son:

- *Organizaciones económicas de productores.* Grupos de productores pertenecientes a una determinada comunidad y que participan de los proyectos.
- *Organizaciones económicas de productoras mujeres.* Grupos de productoras mujeres que participan de proyectos específicos.
- *Organización comunal.* Que incluye organizaciones sindicales, organizaciones territoriales de base y organizaciones vinculadas a la gestión de sistemas de agua potable y/o riego.

CUADRO N° 1

Acciones de apoyo a organizaciones de base por provincia según tipo de apoyo. 1981 - 2005

ORGANIZACIONES	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Productores varones	91	51	570	712	65%
Productoras	61	8	207	276	25%
Organización comunal	23	3	86	112	10%
Total	175	62	863	1100	100%

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

En sus 25 años de vida institucional, ICO ha orientado un 65% de sus acciones de apoyo a las organizaciones económicas de productores varones; en una segunda prioridad, con un 25% están las organizaciones económicas de mujeres; y, por último, las organizaciones comunales, con un 10% de las acciones ejecutadas.

c) Áreas de apoyo

Para analizar el tipo de actividad que ha recibido apoyo, se han identificado tres áreas: a) fortalecimiento organizativo, que comprende, por ejemplo, aspectos legales, estructuras orgánicas, instrumentos de gestión (reglamentos); b) fortalecimiento en sistemas de planificación, monitoreo y evaluación; y, c) fortalecimiento administrativo y contable. Los resultados son:

CUADRO N° 2

Acciones de apoyo a organizaciones de base por provincia según área de apoyo. 1981 - 2005

ÁREA DE FORTALECIMIENTO	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Organizativo	149	53	604	806	73 %
Sistema planificación	17	9	138	164	15 %
Administración / contabilidad	9	0	121	130	12 %
Total	175	62	863	1100	100%

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

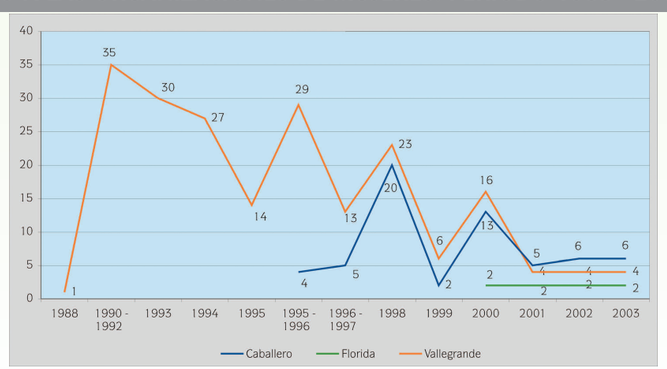
En general, el apoyo institucional estuvo primordialmente orientado al apoyo organizativo; de manera muy secundaria, a los sistemas de planificación; y, de un modo ciertamente marginal, a sistemas de administración y contabilidad. Éste será un tema de reflexión en el ICO, sobre todo considerando que se está trabajando con organizaciones económicas.

d) Apoyo específico a las organizaciones de mujeres

En general, la tendencia de apoyar a organizaciones de mujeres tuvo un proceso decreciente. Su máximo nivel alcanzó en 1990 con 35 organizaciones de mujeres que recibieron apoyo.

GRÁFICO N° 9

APOYO A LAS ORGANIZACIONES DE MUJERES. PERIODO 1988 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Entre los aspectos más importantes en las actividades de apoyo cabe destacar los siguientes:

- Las comunidades con apoyo a organizaciones de mujeres con mayor permanencia y con varias acciones por año fueron Masicurí, El Trigal y El Barrial.
- Los tipos de apoyo fueron: fortalecimiento organizativo (71%), fortalecimiento del sistema de planificación, monitoreo y evaluación (14%), fortalecimiento administrativo y contable (9%) y otros (7%).

3.1.3. Resultados

Los resultados alcanzados por ICO en el área de apoyo a organizaciones de base pueden ser descritos desde varios ámbitos.

a) Apoyo a organizaciones comunales

En la Primera Etapa, el trabajo con las organizaciones sindicales había "contribuido a romper el aislamiento tradicional de los campesinos vallegrandinos con respecto al movimiento sindical nacional" (Nieuwkerk, Marc, 1986). Posteriormente, los resultados al final de este proceso estuvieron relacionados con:

- La incorporación del movimiento campesino en la vida política y económica de la provincia Vallegrande.

Marcha del Congreso de Constitución de la CAPA . Vallegrande, 1991.

- Uno de los logros del trabajo consistió en establecer y consolidar una organización supracomunal que no solamente cumplía funciones económicas, sino que defendía los derechos de los campesinos: la CAPA.
- Se realizaron experiencias de planificación del desarrollo a nivel local, que en el marco de la Ley de Participación Popular adquirirían singular importancia.
- La formación de líderes a nivel de los grupos de trabajo y, particularmente, de la CAPA también constituyó un aporte importante para el proceso siguiente de Participación Popular.

b) Apoyo a organizaciones económicas

A lo largo del trabajo institucional, y como objetivo estratégico, se planteó apoyar la creación de organizaciones económicas como base para el desarrollo económico de las familias campesinas. En este ámbito, los resultados más destacables fueron:

- Actualmente, existen en la región de Vallegrande organizaciones económicas importantes; por ejemplo, los semilleristas de papa de El Barrial, que en unos casos mantienen una actividad económica y, en otros, están en proceso de desarticulación, probablemente a causa de sus débiles sistemas de administración, planificación y, en general, de gestión.
- En cualquier caso, la experiencia y los conocimientos alcanzados pueden ser la base para emprendimientos futuros, como, por ejemplo, las nuevas organizaciones sectoriales que se están promoviendo.
- Esta experiencia también se ha desarrollado con unidades económicas de mujeres, y tanto el conocimiento como la experiencia son valores aún mayores que en el caso de los hombres.

c) Apoyo a organizaciones administradoras de agua

Otro resultado importante constituye el apoyo que se dio a la creación y consolidación de las organizaciones funcionales, como son las organizaciones o comités de agua, que ahora tienen capacidades para administrar su recurso agua.

3.2. Producción agropecuaria

3.2.1. Orientaciones estratégicas

Las primeras acciones del ICO estuvieron orientadas a apoyar la producción agropecuaria de la población campesina de los valles cruceños[37]. A principios de 2005, la caracterización de este sector era la siguiente: "En la región existen unas 10.000 unidades de producción agropecuaria, de las cuales dos tercios son de un escala reducida, baja productividad y baja competitividad" (ICO, 2005).

En la **Primera Etapa** el apoyo a la producción agropecuaria estaba subordinado a los resultados que se pretendía con el fortalecimiento de las organizaciones campesinas. El principio básico era que los propios campesinos organizados deberían descubrir e implementar alternativas para superar su situación de pobreza.

No obstante, en todos los proyectos implementados estuvieron presentes tres componentes fundamentales para el apoyo a la producción agropecuaria: asistencia técnica, capacitación agropecuaria y una línea financiera (primero vía fondo rotatorio, posteriormente como fondo de garantía y, finalmente, como fondo de subvención).

Otro rasgo central de la orientación estratégica fue el impulso y fomento a la producción colectiva de grupos comunales, tanto de hombres como de mujeres. Este propósito institucional se intentaría consolidar a partir de los "micro-proyectos".

Campaña de vacunación de vacunos. Comunidad La Aguada. Municipio El Trigal, 1981.

37 Una de las primeras acciones fue apoyar campañas de vacunación y de sanidad animal a los productores campesinos.

Desde los primeros años de su vida institucional, para el ICO el concepto de "micro-proyectos" está fuertemente articulado al concepto de unidad económica. De esta manera, en 1992 se definen dos tipos de micro-proyectos: a) los micro-proyectos / empresas de producción colectiva (que, a su vez, pueden ser de producción específica o de producción diversificada), y b) los micro-proyectos de servicios agropecuarios.

En el primer caso, estos micro-proyectos, que suponen unidades colectivas de producción y que son una "extra unidad familiar", deberían: generar ingresos adicionales, ser un espacio de transferencia tecnológica y ser un espacio social.

En el segundo caso, son también unidades económicas colectivas pero con un ámbito de acción distinto, como ser la gestión de maquinaria agrícola, la gestión de plantas de beneficiado de productos, etc.

La evaluación externa de SOS Faim, en 1986, identificó las limitaciones más importantes de la propuesta conceptual de ICO. El aspecto de mayor relevancia fue la inviabilidad de establecer unidades de producción colectiva y lo artificial que resultaban éstas bajo el estímulo, muy atractivo, de los servicios financieros de muy bajo costo. Identificó, asimismo, las distorsiones que iban surgiendo en los grupos de trabajo que cada vez eran más pequeños, y cómo éstos no lograban apropiarse de la propuesta institucional.

La **Segunda Etapa** empezó con una muy reducida capacidad institucional para prestar servicios a los productores campesinos, aunque con un perfil muy bajo continuó el apoyo institucional a las principales comunidades con las que trabajaba el ICO. Durante 1989 se trabajó con 15 comunidades (11 en Vallegrande y 4 en Florida), algunas con actividades de asistencia técnica, apoyo a la organización y/o capacitación. La única fuente de financiamiento fue SAGO de Bélgica. Ese año los ingresos del ICO alcanzaron solamente los $us 15.000.

Entre 1990 y 1991 se ejecutó el programa "Formación, asesoramiento y apoyo financiero a los campesinos para la creación y el funcionamiento de empresas autogestionarias agrícolas en Vallegrande y Florida", manteniendo los componentes centrales del servicio institucional. Paralelamente, en 1991 ICO jugó un papel importante en el propósito de enfrentar la sequía que se produjo en la gestión agrícola 1990-1991, apoyando con la distribución de alimentos como elemento central para apoyar la recuperación agropecuaria.

La propuesta central del servicio fue: asistencia técnica; capacitación técnica-agropecuaria sobre el manejo de pautas tecnológicas de los principales productos tradicionales y alternativos; y financiamiento vía fondo rotatorio a grupos comunales, en el marco del modelo de desarrollo altamente concentrado en el rubro de la papa. Este planteamiento empezó a ser cuestionado no tanto por los componentes que operaban sino por los siguientes aspectos:

- Las unidades grupales comunales habían demostrado su inviabilidad. La estrategia campesina priorizaba la producción individual.
- Existían nuevas demandas campesinas para desarrollar rubros nuevos y diversificar sus líneas de producción para el mercado.
- Finalmente, desde la agencias de financiamiento ya no se aceptaba el modelo de fondo rotatorio como forma de canalizar financiamiento, y se exigía pasar esta actividad a entidades especializadas.

Instalación de molino comunal.
Comunidad Citanos.
Municipio de Vallegrande, 1990.

La reflexión y discusión de estos elementos habrían de jugar un rol importante en la configuración de la nueva propuesta institucional.

Así comenzó la **Tercera Etapa**, en la que podemos identificar dos fases: una Primera Fase, que tuvo vigencia hasta el 2003, cuando concluyó el Plan Quinquenal; y la Segunda Fase, cuando se ejecuta el Proyecto Cadenas Productivas Campesinas.

Centro produccion de
semila de papa. Municipio
Postrervalle 2003

En la Primera Fase el trabajo institucional empezó a concentrar su apoyo a la producción agropecuaria de las familias campesinas en rubros novedosos. Así, surgieron sectores como el de los frutales, que poco a poco ganaron espacios en los mercados regionales. El Fondo Rotatorio ya había sido transferido y ANED, en tanto entidad especializada, era la responsable del servicio de créditos en la región. ICO jugó un rol importante como "brazo técnico" de ANED en la identificación, elaboración de proyectos y colocación de créditos entre 1995 y el año 2000. En esta fase, las actividades de asistencia técnica y capacitación bajaron notablemente, aunque la cobertura en número de comunidades se incrementó con relación a 1989.

En la Segunda Fase coincidieron varios proyectos institucionales que le dieron un sentido estratégico muy diferente a la propuesta institucional:

- Se ejecutaron proyectos de formación de recursos humanos (ATP) en el campo de la pecuaria.
- Se ejecutaron proyectos orientados al fomento y desarrollo de rubros específicos; por ejemplo, proyectos porcinos, piscícolas.
- Se empezó a ejecutar proyectos desde un enfoque de cadenas de producción.

Desde su fundación, el rubro, por excelencia, apoyado por el ICO fue la papa; no obstante, en esta etapa se comenzó a reflexionar acerca de la pertinencia de este apoyo, sobre todo considerando el factor riesgo climático que enfrentaba recurrentemente este rubro y la gran elasticidad de su precio en el mercado.

En este periodo se implementaron proyectos orientados a la promoción de otros rubros: frutas (manzanas y duraznos), frutilla, gallinas ponedoras[38], comercialización de pescado[39], porcinos[40], etc. Sin embargo, varios de estos proyectos no alcanzaron los resultados esperados[41]. En realidad, no se trataba solamente de que las organizaciones de desarrollo mejoren sus capacidades institucionales para promover el desarrollo[42], sino también contar con recursos humanos locales, para lo que se inció un proceso de formación de técnicos pecuarios[43].

De esta manera, el objetivo del trabajo institucional apuntaba a incrementar los ingresos de los productores a partir de rubros estratégicos y de organizar, en esta perspectiva, el conjunto institucional a partir de la prestación de servicios de asistencia técnica y financiera.

El año 2003 se ejecutó el Proyecto "Gestión de Cadenas Productivas en los Valles Cruceños" con orientaciones estratégicas novedosas, como el trabajar en todos los eslabones de la cadena, es decir, desde las fases de acopio hasta la comercialización; trabajar de manera especializada en rubros específicos; y, finalmente, trabajar con productores campesinos articulados en organizaciones sectoriales.

3.2.2. Servicio de asistencia técnica

Una actividad de gran importancia dentro del área estratégica de apoyo a la producción agropecuaria es la asistencia técnica, la cual ha estado presente desde los inicios mismos de la institución, habiendo sido definida, en su última etapa, como el aspecto que le da su identidad/especialidad. Su comportamiento histórico se expone en el siguiente gráfico.

38 A finales de 2001 se ejecutó el Proyecto "Módulos Avícolas Familiares en los Valles Cruceños", cuyo objetivo era mejorar el sistema de cría de gallinas de postura a nivel familiar.

39 En el año 2003 se implementó el Proyecto "Mejoramiento del Sistema de Comercialización de pescado en el Vado del Yeso", que consistía básicamente en la construcción de una fábrica de hielo.

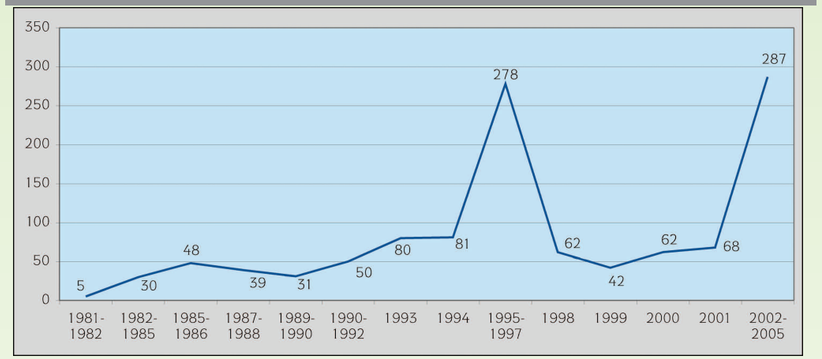
40 En el año 2003 se implementó el Proyecto "Módulos de producción porcina para campesinos de los valles cruceños", implementando 40 módulos para el mejoramiento genético.

41 Según los entrevistados, los proyectos que mayores dificultades tuvieron para el logro de los objetivos fueron: las aves ponedoras; la fábrica de hielo, que aún el 2006 no funcionaba; y los módulos porcinos, que no lograron la mejora genética esperada.

42 En el Informe de Actividades y Financiero de abril de 2003, el primer resultado del Objetivo Específico 2 era: "ICO ha desarrollado su capacidad interna para promover el desarrollo agropecuario".

43 Los proyectos de ATP tenían como objetivo el formar promotores campesinos dispuestos a mejorar la producción pecuaria mediante el rescate, mejora y difusión de nuevas propuestas pecuarias.

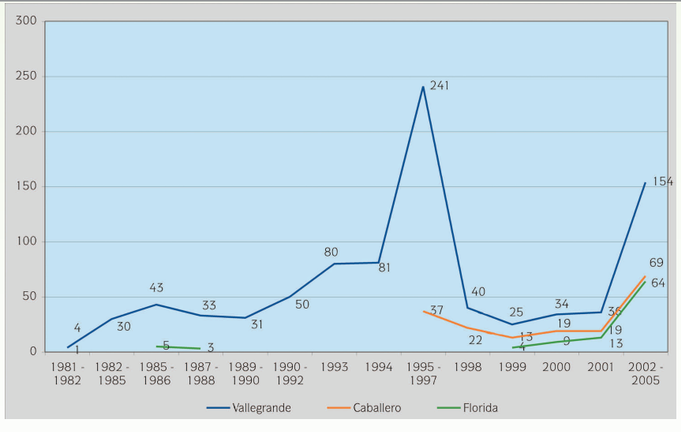
GRÁFICO N° 10
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS ACCIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA. PERIODO 1981 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

El gráfico permite arribar a las siguientes conclusiones: desde 1981 hasta 1997 la tendencia del número de acciones de asistencia técnica es creciente, llegando en 1997 a 278 acciones. A partir de este año, tales acciones disminuyen significativamente y se mantienen con niveles bajos hasta el año 2001, debido probablemente a la influencia de la implementación del FOGA y al rol que jugó ICO en ese periodo. A partir de 2002, cuando se inician los proyectos bajo el enfoque de cadenas, la tendencia es nuevamente creciente. En el análisis de cada una de las provincias, el comportamiento histórico se presenta de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 11
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS ACCIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA. PERIODO 1981 - 2005 (POR PROVINCIA)



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Al igual que en todas las acciones institucionales, el inicio del trabajo de ICO en las tres provincias del valle cruceño se dio en distintos tiempos: Vallegrande es la provincia en la cual se ha trabajado desde los inicios de la vida institucional; luego la provincia Caballero, desde 1995; y, finalmente, la provincia Florida, desde 1999.

a) Cobertura

En general, se puede afirmar que se realizaron un total de 1.163 acciones de asistencia técnica en 10 de los 11 municipios en los que trabajó ICO entre 1981 y 2005, no habiéndose ejecutado acciones en el de Pampagrande. La cobertura a nivel de los municipios presenta las siguientes características:

- El Municipio de Vallegrande concentra un 42% de las acciones realizadas.
- Tres municipios han recibido un servicio relativamente sostenido: Moro Moro, con el 19% de las acciones; El Trigal, con el 11%; y Comarapa, con el 9%.
- Los municipios de Samaipata, Quirusillas, Mairana, Postrervalle y Pucara han tenido un apoyo comparativamente pobre, acumulando en conjunto apenas el 19% de las acciones.

Las 1.163 actividades fueron implementadas en un total de 102 comunidades. Las que recibieron asistencia técnica de manera relativamente sistemática fueron 49, lo que significa el 48% del total. (Para más detalles, ver Anexo 3, cuadros 4, 5 y 6).

Módulos avícolas familiares.
Comunidad La Piedra .
Municipio de Samaipata, 2002.

b) Tipo de organización con la cual se trabajó

El trabajo se concentró en las organizaciones de productores. La distribución de las acciones de servicios de asistencia técnica muestra la siguiente dinámica:

CUADRO N° 3
Acciones de asistencia técnica por provincia según tipo de organización. 1981 - 2005

ORGANIZACIONES	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Productores varones	93	67	494	654	56%
Productoras mujeres	61	18	176	255	22%
Organización comunal	29	13	212	254	22%
Total	183	98	882	1163	100%

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

c) Tipo de proyectos que fueron apoyados

Se han identificado los proyectos familiares (producción individual), los proyectos colectivos (producción colectiva) y los proyectos comunales. Los datos muestran que los proyectos familiares y colectivos concentraron casi la totalidad de las acciones.

CUADRO N° 4
Acciones de asistencia técnica por provincia según tipo de proyecto. 1981 - 2005

TIPO PROYECTO	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Colectivos	48	14	538	600	52 %
Individuales	128	81	318	527	45 %
Comunales	7	3	26	36	3 %
Total	183	98	882	1163	100 %

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

d) Sector económico apoyado

ICO es una institución que se ha especializado en el sector agropecuario. Durante sus 25 años de trabajo, las acciones de asistencia técnica presentan como singularidad la fuerte concentración de apoyo al sector agrícola en las tres provincias.

CUADRO N° 5
Acciones de asistencia técnica por provincia según sector apoyado. 1981 - 2005

SECTOR APOYADO	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Agrícola	128	61	714	903	78 %
Pecuario	55	37	168	260	22 %
Total	183	98	882	1163	100 %

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

e) Rubros apoyados

El trabajo institucional se ha desarrollado alrededor del rubro de la papa, siendo éste el único que muestra continuidad en las tres provincias a lo largo del periodo de intervención. La diversidad de rubros es significativa, pero destacan los vacíos que se presentan en el tiempo.

CUADRO N° 6
Acciones de asistencia técnica por provincia según rubro apoyado. 1981 - 2005

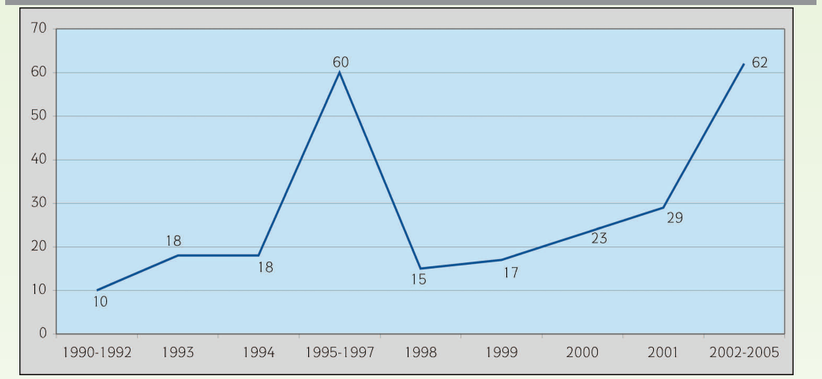
RUBRO APOYADO	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Papa	42	36	406	484	42 %
Bovinos	11	5	97	113	10 %
Frutales	38	16	79	133	11 %
Maíz	4		53	57	5 %
Aves	31	11	53	95	8 %
Porcinos	13	23	44	80	7 %
Equipo e infraestructura	9	3	27	39	3 %
Hortalizas			18	18	2 %
Arroz			26	26	2 %
Otros	35	4	79	118	10 %
Total	183	98	882	1163	100 %

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

f) Asistencia técnica a las organizaciones de mujeres

El servicio de asistencia técnica, en general, es muy estable desde 1990 hasta el año 2000, excepto para el periodo 1995 - 1997, en el que se observa un incremento significativo. A partir del 2000 se incrementa el número de acciones de apoyo a grupos de mujeres.

GRÁFICO N° 12
ASISTENCIA TÉCNICA A MUJERES. PERIODO 1990 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

El servicio de asistencia técnica presenta dos características:

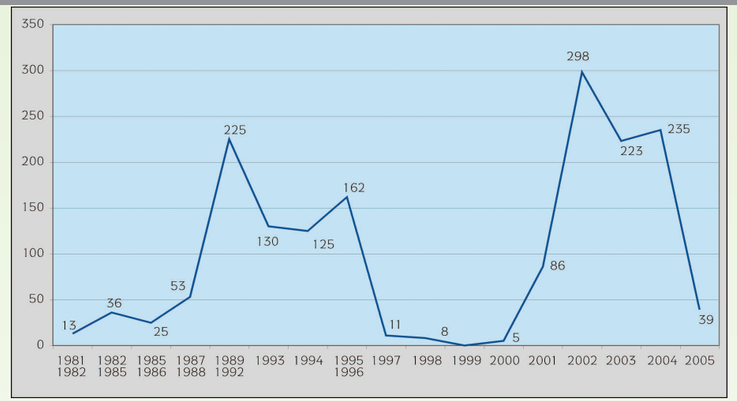
- Las comunidades cuyos grupos de mujeres recibieron asistencia técnica relativamente permanente desde 1990 y con varias acciones por años fueron: Masicurí, Astillero, El Barrial y El Trigal.
- En las tres provincias, los principales rubros apoyados con asistencia técnica a las organizaciones de mujeres fueron: papa 34%, aves 22%, porcinos 8%, frutales 6% y bovinos 3%.

3.2.3. Capacitación

La capacitación ha sido la razón principal para la creación del Instituto de Capacitación del Oriente, y es, ciertamente, una línea en la que se ha registrado el mayor número de

acciones. En sus 25 años de vida institucional, el ICO logró ejecutar 1.681 acciones de capacitación en las comunidades, lo que supone un promedio de 67 acciones de capacitación por año. En el gráfico siguiente se expone la dinámica que tuvo la aplicación del componente de capacitación a lo largo de los 25 años de vida del ICO.

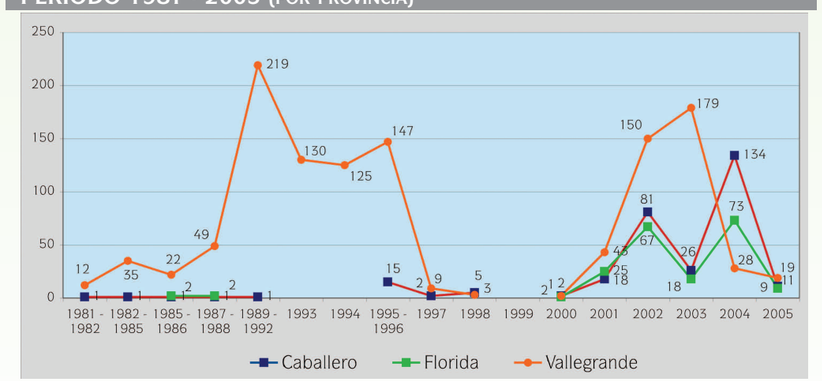
GRÁFICO N° 13
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN. PERIODO 1981 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

El comportamiento a nivel de cada una de las provincias fue:

GRÁFICO N° 14
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN. PERIODO 1981 - 2005 (POR PROVINCIA)



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Las grandes tendencias fueron:

- Un ritmo de crecimiento importante entre 1981 y 1989.
- Un ritmo de decrecimiento desde el momento que alcanza su máximo nivel (219 acciones de capacitación en un año) hasta prácticamente no realizar actividades de capacitación, periodo que transcurre entre 1995 y 2001. Coincide, nuevamente, con la declinación que presenta la actividad de asistencia técnica y la concentración de actividades de crédito como apoyo a ANED.
- A partir de 2001 comienza una tendencia creciente, principalmente con los cursos de Asistentes Técnicos Pecuarios (ATPs), que posteriormente en los años 2004 y 2005 bajará significativamente.

a) Cobertura de las acciones de capacitación

En las tres provincias se trabajó con todos los municipios, aunque con intensidades distintas:

- La mayor concentración de acciones se dio en el Municipio de Vallegrande, con el 43%, del total de las 1.681 acciones realizadas.
- Cuatro municipios recibieron una atención relativamente regular en las acciones de capacitación de ICO: Moro Moro, 15% del servicio; Comarapa, 11%; El Trigal, 8%; y Saipina, 7%.
- Los municipios Samaipata, Quirusillas, Pampagrande, Mairana, Pucara y Postrervalle tuvieron una relativa baja intensidad de trabajo, con el 16% de las acciones en conjunto.

Cursillo de poda de frutales. Comunidad Pampas. Municipio de Comarapa, 2002.

Asimismo, es posible afirmar que se trabajó con un total de 167 comunidades, aunque en sólo 37 de las mismas, esto es el 22%, el trabajo fue relativamente continuo e intenso. (Para mayor detalle ver Anexo 3, cuadros 7, 8 y 9).

b) Tipo y temas de capacitación

Para el análisis de los tipos de capacitación, se han definido cuatro categorías: a) cursillos, eventos de muy corta duración y con temáticas diversas; b) cursos, actividades de más de tres días de formación sobre temas especializados; c) taller, dinámica donde la característica central fue la reflexión colectiva sobre una determinada temática; y d) intercambio de experiencias, de productor a productor.

El tipo de capacitación más frecuente fue la realizada a través de cursillos y cursos. La capacitación en talleres y de productor a productor ha sido una práctica poco habitual en los 25 años de existencia del ICO.

CUADRO N° 7
Acciones de capacitación por provincia según tipo de capacitación. 1981 - 2005

TIPO DE CAPACITACIÓN	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Cursillos	70	50	762	882	52%
Cursos	209	115	297	621	37%
Taller	15	15	105	135	8 %
De productor a productor	5	17	21	43	3%
Total	299	197	1185	1681	100 %

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Las temáticas desarrolladas en las acciones de capacitación fueron diversas. Éstas podrían ser agrupadas en 12 grandes materias: aspectos organizativos, política, evaluaciones y reflexiones colectivas, y administración y contabilidad; veterinaria en general, pecuaria bovina, porcinocultura y avicultura; agricultura en general, aspectos agropecuarios en general, fruticultura y manejo de equipos agrícolas.

Una característica de las temáticas abordadas es que en las provincias donde la intervención institucional es reciente, pocos temas tuvieron una continuidad en el tiempo; por ejemplo, la capacitación en porcinocultura y veterinaria en la provincia Caballero (3 años), y la capacitación en porcinocultura (4 años) y veterinaria (3 años) en la provincia Florida.

c) Población capacitada

El tipo de población a la cual estaba dirigida la capacitación ha sido, principalmente, el productor campesino. La capacitación, dirigida exclusivamente a productoras mujeres, representó el 13% de las acciones. A continuación se presenta la proporción por tipo de participante en los eventos de capacitación.

CUADRO N° 8
Acciones de capacitación por provincia según tipo de capacitados. 1981 - 2005

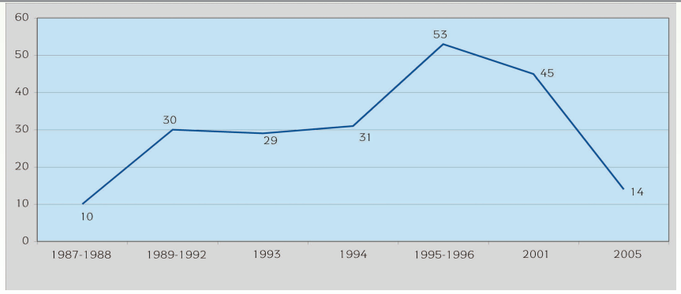
TIPO DE CAPACITACIÓN	CABALLERO	FLORIDA	VALLEGRANDE	TOTAL	
Productores varones	263	163	900	1326	79 %
Productoras mujeres	18	12	190	220	13 %
Directivos y líderes	18	22	95	135	8 %
Total	299	197	1185	1681	100 %

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

d) Capacitación a organizaciones de mujeres

El servicio de capacitación a organizaciones de mujeres presenta la siguiente dinámica:

GRÁFICO N° 15
CAPACITACIÓN DIRIGIDA A ORGANIZACIONES DE MUJERES PERIODO 1987 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

44 Informe final corregido.

Entre 1987 y 1995 el apoyo brindado a las organizaciones de mujeres en capacitación presenta un tendencia creciente. Sin embargo, desde 1995 comenzará a disminuir notablemente. Las características de este proceso son las siguientes:

- Desde 1987 hasta 1996, las comunidades que recibieron servicios de capacitación con relativa permanencia fueron: Masicurí[44], Alto Citanos, Pucarillo, Plan Citanos, Trigo Pampa, La Aguada - T, Chujllas, El Trigal y Tucumancillo. A partir de 1996 el apoyo se desplaza a otras comunidades.
- Los temas sobre los cuales se dio el servicio de capacitación fueron: evaluaciones y reflexiones colectivas / análisis de contexto 30%; avicultura 21%; aspectos organizativos 20%; administración / contabilidad 14%; agricultura 26%; agropecuarios 4%; varios 2%; y veterinaria 2%.

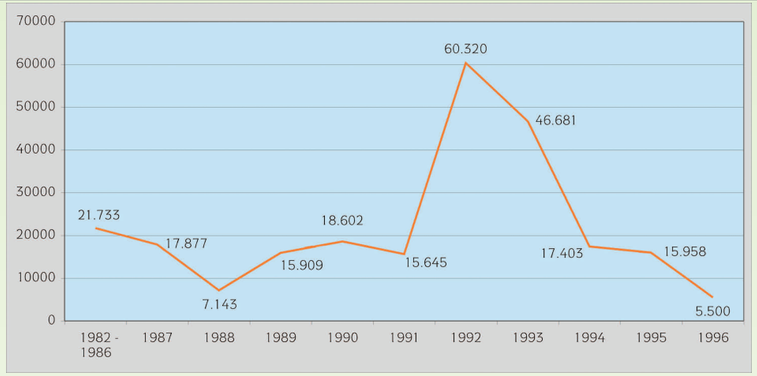
3.2.4. Servicios financieros

a) Fondo rotativo

El Fondo Rotatorio (FR), en tanto mecanismo de financiamiento de actividades agropecuarias, ha sido una de las líneas de acción institucional que, como destacamos en la primera parte de esta Memoria, ha supuesto intensas reflexiones institucionales. En ese sentido, es posible identificar tres modalidades distintas en su forma de gestión:

- El modelo de "Tienda de Insumos", que funcionó entre 1982 y 1986, cuya principal característica es que priorizó los créditos en especie. En un contexto hiperinflacionario ciertamente que era un modelo pertinente. Bajo esta modalidad se logró desembolsar un monto de $us 21.733.
- A partir de 1987, todas las operaciones de crédito se monetizan y adquieren el carácter de un servicio de crédito en efectivo con el consecuente desarrollo administrativo que éste supone. En el periodo considerado, el ICO llegó a entregar créditos por un valor total de $us 243.773 (dos cientos cuarenta y tres mil setecientos setenta y tres dólares americanos). Esta modalidad estará vigente, en la práctica, hasta 1997, aunque en los dos últimos años se denominó Fondo de Crédito para proyectos comunales (FOCA).

GRÁFICO Nº 16
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL FONDO ROTATORIO. PERIODO 1982 - 1996 (DÓLARES AMERICANOS)

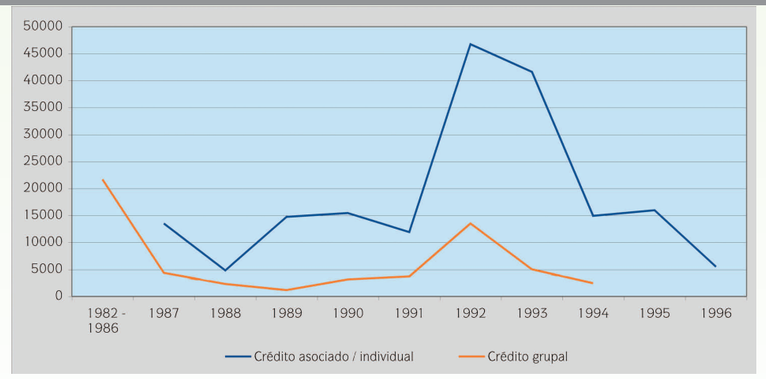


Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

El servicio financiero operado por el ICO en un primer momento muestra un comportamiento sin muchas variaciones hasta 1991; en cambio, en 1992 presenta un incremento significativo, y luego se da un descenso permanente hasta que en 1996 llega a su nivel más bajo. 1997 será el último año del FR.

En función al tipo de prestatario final del FR, dos fueron las modalidad que se dieron: a) el crédito grupal, que estaba orientado a unidades económicas que producían colectivamente, y b) los créditos asociados/individuales, que eran créditos que iban a grupos de productores pero que eran redistribuidos entre ellos para uso individual.

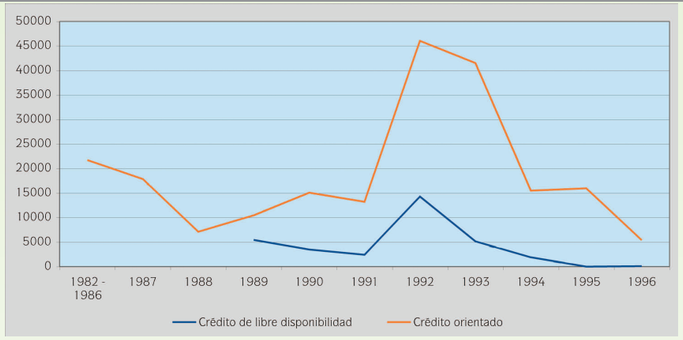
GRÁFICO Nº 17
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL TIPO DE CRÉDITO SEGÚN TIPO DE SOLICITANTE. PERIODO 1982 - 1996



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

En función al tipo de crédito, es decir si era crédito de libre disponibilidad o crédito orientado, el comportamiento histórico muestra que se privilegió el crédito orientado, aunque no se logró emprender estudios sobre el destino real de los créditos.

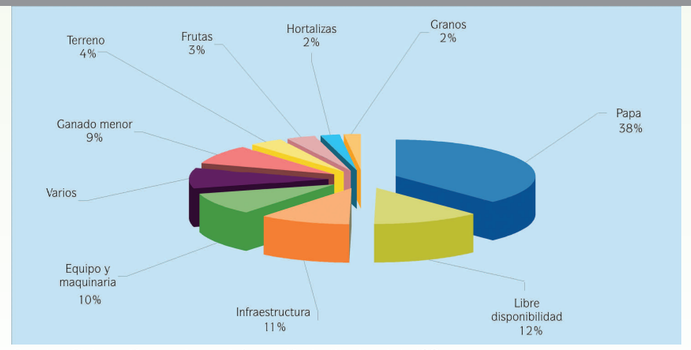
GRÁFICO N° 18
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DEL CRÉDITO SEGÚN TIPO DE CONDICIONAMIENTO. PERIODO 1982 - 1996



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

En función a los propósitos para los cuales se otorgaba el crédito, el destino final de éste presenta las siguientes características: el principal rubro apoyado es la papa, que llega a un 38%; luego está el crédito de libre disponibilidad, con el 12%; infraestructura (viveros, acequias, agua potable, etc.) con un 11%; equipo y maquinaria (tractor, molinos, redes de pesca, desgranadoras, etc.) con un 10%; crédito para ganado menor con el 9% (engorde de pollo, ganado porcino, etc.); y, finalmente, rubros menores como terrenos, frutas, hortalizas, granos, etc.

GRÁFICO N° 19
DISTRIBUCIÓN DEL DESTINO DEL CRÉDITO. PERIODO 1982 - 1996



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

La cobertura geográfica que presenta el FR a lo largo del tiempo en el que fue implementado se expone en el cuadro siguiente. Sus principales características son:

- El 96% de los recursos beneficiaron a la provincia Vallegrande, y solamente un 4% a las provincias Florida y Caballero.
- En las provincias Florida y Caballero el 33% de las comunidades absorbió el 75% de los créditos.
- En la provincia Vallegrande el 39% de las comunidades absorbieron el 63% de los créditos otorgados.

CUADRO N° 9
Distribución del FR por año según comunidad beneficiada. Valor en dólares americanos 1982 - 1996

Comunidad	1982-1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total General	%
Florida												8.685	
San Isidro		999	2.323	130								3.452	40%
Torrecillas											3.000	3.000	35%
Pozuelos		1.000										1.000	12%
Mairana		500										500	6%
Samaipata		500										500	6%
Mendiola		233										233	3%
Vallegrande												234.089	
Masicurí		5.416	1.253	1.513	250	2.781	5.531	5.533	4.500	450		27.227	12%
Estancia Huayco					1.850	4.214	5.220	4.464		118		15.866	7%
Chiriguanañan					895	2.564	5.458	4.141		89		13.148	6%
La Aguada		768	317	2.352	997		4.497	2.180	607			11.718	5%
Plan Citanos				637	2.494	592	1.883	3.757	900	900		11.164	5%
Pucarillo				300	2.758	97	2.324	2.550	1.700	349	200	10.277	4%
Chujllas				3.586	797	1.000	4.651					10.033	4%
Murillo		949	1.471	3.000	924		1.654	1.775				9.773	4%
Tucumancillo		1.534	492	1.220	1.364		930	3.680	121			9.340	4%
Montekata					363	1.280	2.280	3.235	2.086			9.244	4%
Trigo Pampa							4.009	2.123	450	2.275		8.857	4%
Alto Citanos					55	1.597	2.399	2.453	690	916	200	8.311	4%
Moro Moro					726	159	2.873	2.234	1.936	270		8.199	4%
El Bello			222	1.536	1.564		1.635	2.673	50	86		7.765	3%
Muyurina							262	1.537	1.182	4.353		7.334	3%
El Trigal				340		117	3.830	1.979		300	100	6.665	3%
Algodonales		540	500	22	1.320	590	1.980		800	51		5.802	2%
La Higuera					330		2.605	1.039	750			4.723	2%
Buena Vista					462		2.495		1.633			4.590	2%
Loma Larga		888		778	159		1.683					3.508	1%
Potrerillo					264	654	1.004	1.327		11		3.261	1%
Pampa Redonda		2.600										2.600	1%
Vado de Yeso										2.052	200	2.252	1%
El Barrial										2.147		2.147	1%
Manzanal											1.800	1.800	1%
Minas				497	1.029							1.526	1%
Laja Toco										1.203		1.203	1%
Cooperativa SS Público							1.118					1.118	0%
Peñones		978										978	0%
Guayabos		971										971	0%
Piraipani			566									566	0%
Veladero										390		390	0%

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

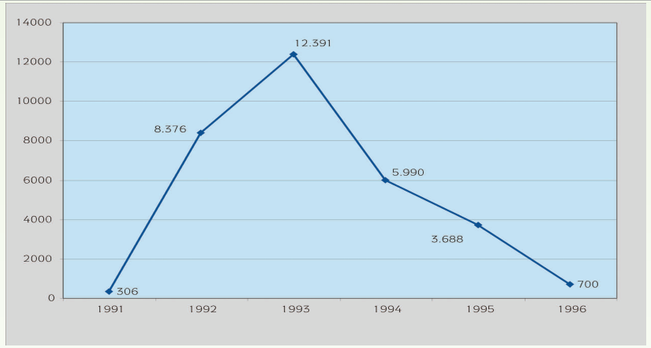
45 Este promedio es la división del monto total del crédito sobre el número de comunidades.

Dentro de la provincia Vallegrande, el FR fue instalado en 33 comunidades con las siguientes características:

- 14 comunidades (42%) tuvieron un apoyo relativamente continuo (más de la mitad del tiempo tuvieron acceso al FR). En consecuencia, la mayoría de las comunidades no tuvo acceso permanente al FR.
- 15 comunidades (45%) tuvieron un acceso relativamente intenso (más del promedio general por comunidad[45]), entre las que destaca la comunidad de Masicurí, donde se concentró el 12% de las colocaciones. En consecuencia, el 55% de las comunidades tuvo un acceso con poca intensidad al FR.

Finalmente, los recursos financieros que fueron entregados a las organizaciones de mujeres alcanzaron la cifra de $us 31.450 en 58 operaciones, con un promedio de $us 500 por cada una de ellas.

GRÁFICO N° 20
RECURSOS FINANCIEROS ENTREGADOS A LAS ORGANIZACIONES DE MUJERES. PERIODO 1991 - 1996 (DÓLARES AMERICANOS)



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

b) Fondo de Garantía (FOGAS)

El Fondo de Garantía inició sus operaciones en 1995 mediante un convenio entre ICO y ANED. La responsabilidad del ICO consistía en garantizar que los proyectos a ser financiados por ANED sean viables técnica y económicamente. Hasta 1999, gran parte del esfuerzo institucional estaba orientado a este fin.

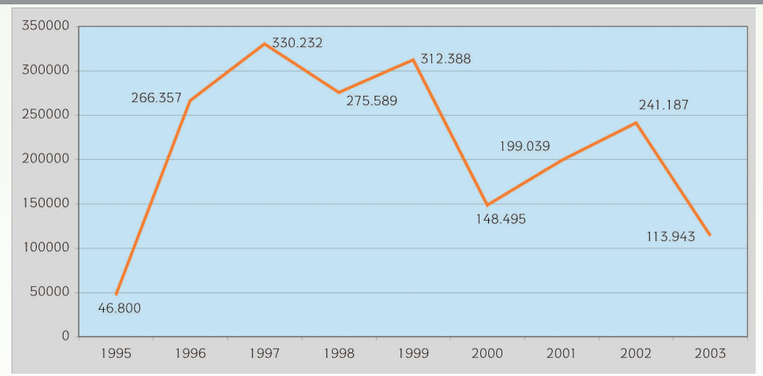
En los nueve años de funcionamiento del FOGA se logró ubicar cerca de dos millones de dólares, con una fuerte concentración en la provincia Vallegrande, seguida de las provincias Caballero y Florida.

GRÁFICO N° 21
DISTRIBUCIÓN DEL FOGA POR PROVINCIA. PERIODO 1995 - 2003

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

El FOGA presentó un ritmo de crecimiento importante en un primer momento, y se logró estabilizar en alrededor de los $us 300 mil dólares. En el año 2000 sufrió una considerable disminución probablemente debido a que ICO disminuyó su atención en las actividades de colocación de créditos. Tendrá una subida en los años 2001 y 2002, para nuevamente bajar.

GRÁFICO N° 22
TAMAÑO DEL FOGA POR AÑO. PERIODO 1995 - 2003



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

La distribución del FOGA por Municipio, según la provincia a la que pertenece, presenta las siguientes características: los dos municipios donde ha existido una alta concentración del crédito son Vallegrande y Moro Moro (ambos de la provincia Vallegrande), y que en suma llegaron a captar el 66% de los créditos de ANED. Muy lejos están los municipios de Postrer Valle (provincia Vallegrande) y Comarapa (provincia Caballero).

CUADRO Nº 10

Distribución del crédito otorgado por ANED por Municipio. 1995 - 2003

PROVINCIA	MUNICIPIO	TOTAL GENERAL	%
Caballero	Comarapa	143.313	7%
	Saipina	101.500	5%
Florida	Samaipata	67.220	3%
	Mairana	60.756	3%
	Quirusillas	33.258	2%
Vallegrande	Vallegrande	888.684	46%
	Moro Moro	384.751	20%
	Postrer Valle	158.661	8%
	El Trigal	63.755	3%
	Pucara	32.132	2%

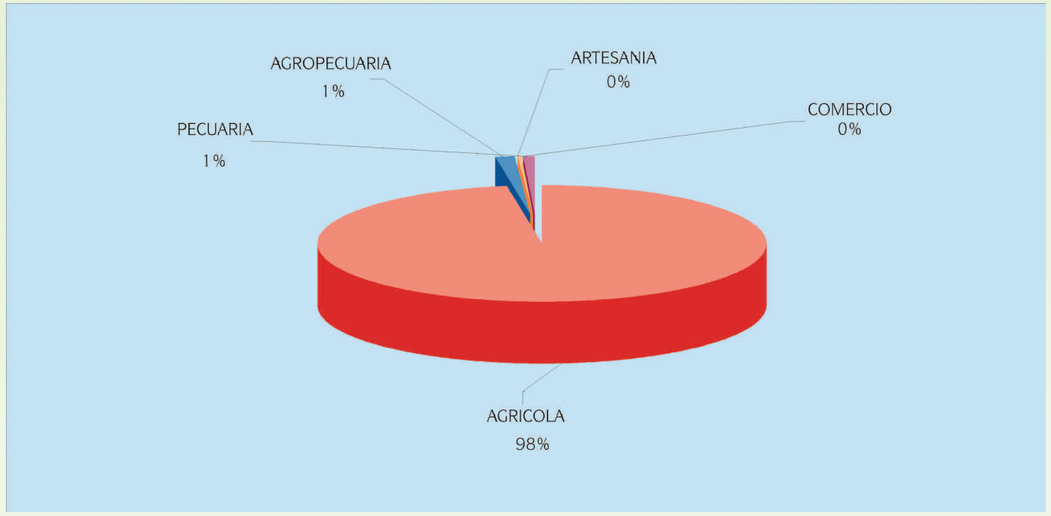
Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

No se realizó un estudio sobre el efecto e impacto del Fondo de Garantía, contándose solamente con información proporcionada por el prestatario sobre su intención de inversión con el crédito. Los resultados manifiestan que prácticamente todos los créditos fueron orientados hacia el sector agrícola, lo cual es, ciertamente, dudoso (ver Gráfico Nº 23).

El comportamiento del crédito según el tipo de prestatarios presenta las siguientes características: el crédito asociado (que corresponde al crédito solidario y distribuido individualmente) fue el de mayor importancia por los montos que colocó y por su continuidad en el tiempo; luego está el crédito grupal (que corresponde a las actividades financiadas para una gestión colectiva); y, por último, el crédito individual (ver Gráfico Nº 24).

GRÁFICO Nº 23

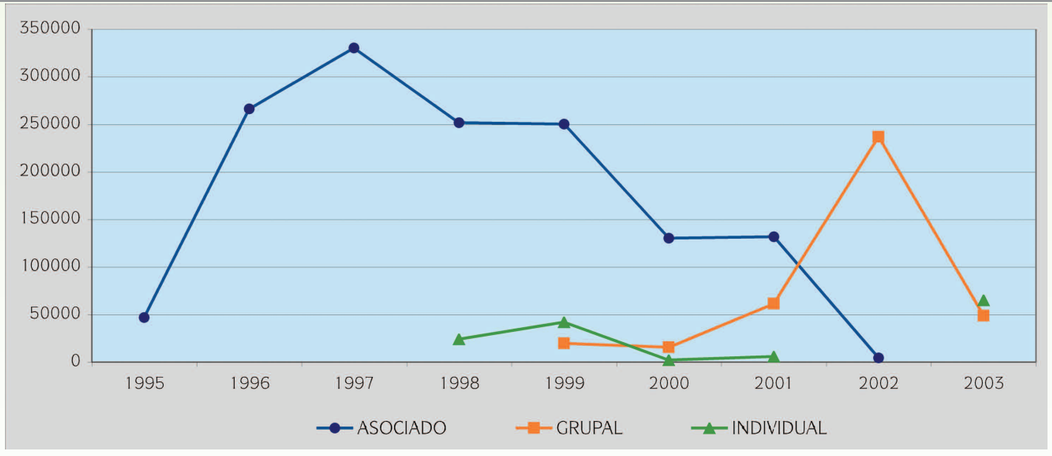
DESTINO DEL CRÉDITO OTORGADO CON EL AVAL DEL FOGA PERIODO 1995 - 2003



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

GRÁFICO Nº 24

COMPORTAMIENTO HISTÓRICO POR TIPO DE CRÉDITO



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

3.2.5. Resultados

Las conclusiones más importantes obtenidas del documento de evaluación elaborado en 1986 (Niuewkerk, Marc, 1986) y que reflejan los resultados alcanzados en la primera etapa de la vida institucional del ICO, fueron:

- Desde sus inicios, el servicio de asistencia técnica del ICO ha promovido el cultivo de la papa orientada al mercado. Las dificultades que se enfrentaron fueron de muy diversa naturaleza; por ejemplo, no existían circuitos de venta de semilla de papa, aspecto que se fue trabajando posteriormente.
- Una línea de trabajo importante consistió en apoyar procesos de desarrollo tecnológico en la actividad pecuaria, particularmente a partir del apoyo a las vacunaciones.
- ICO había iniciado un servicio financiero a partir del Fondo Rotatorio que, dadas las condiciones económicas hiperinflacionarias, se fue descapitalizando aceleradamente. De todas maneras, éste constituye el antecedente de los actuales servicios financieros rurales.

Construcción de lagunas artificiales.
Municipio de Comarapa, 2004.

Con estos resultados, en 1986 el ICO ya había logrado un buen posicionamiento en los valles mesotérmicos, tanto así que recibió una oferta de CORDECRUZ / FAO para hacerse cargo de la formación y organización campesinas.

En ese escenario, y tomando en cuenta los cambios socioeconómicos producidos, es posible identificar, a partir de las evaluaciones y entrevistas con beneficiarios, ex autoridades, etc., aquellos procesos que ICO apoyó. Éstos son:

- Mejora en los niveles de productividad del cultivo de papa como resultado del uso, por parte de los productores, de semilla de papa mejorada.
- Mejora en la disponibilidad de agua para riego a partir de la construcción de atajados, inversión no solamente realizada desde los proyectos de ICO, sino, ahora también, por parte del Gobierno Municipal y otras entidades.
- Formación de recursos humanos locales con capacidad de brindar asistencia técnica, particularmente en el campo pecuario (ATP).
- El Fondo de Garantía permitió el flujo de cerca de dos millones de dólares desde 1995 hasta 2003, lo que, sin duda, ha dinamizado la economía regional y ha permitido una serie de inversiones / innovaciones tecnológicas a partir de la iniciativa privada.

Un logro destacable en el proceso de formación de recursos humanos son los Asistentes Técnicos Pecuarios, principalmente por la amplia cobertura alcanzada en términos de comunidades atendidas. Hasta fines de 2005 se contaban con 215 personas capacitadas en 182 comunidades[46]. En las entrevistas realizadas, una proporción importante de ellos prestaba sus servicios a los productores de sus comunidades.

Participantes en un curso de asistentes técnicos pecuarios.
Samaipata, 2004.

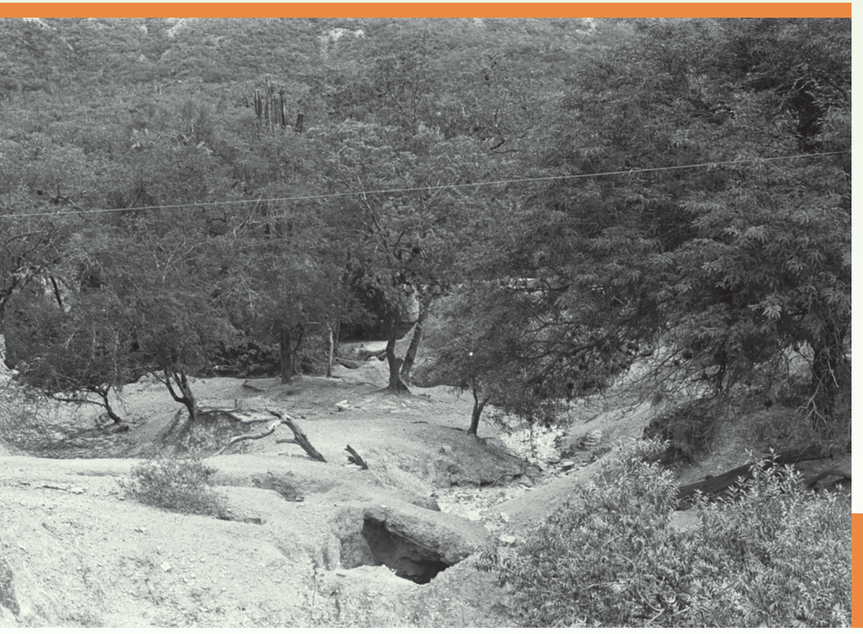
46 Informe Final de Actividades y Financiero del proyecto "Modelo Campesino de Gestión del Desarrollo Pecuario de los Valles Cruceños". ICO, septiembre de 2005.

3.3. Manejo de sistemas naturales

Las sugerencias para incorporar la temática ambiental en la agenda local se remontan a principios de los años 90. Así, en 1991 se realizó el seminario sobre problemática ambiental que afecta a las provincias del valle del departamento de Santa Cruz, bajo el impulso de la GTZ, el Comité Cívico y la Asociación Ecológica del Oriente. Entre los resultados del referido seminario destacan la creación del Comité Interinstitucional de Recursos Naturales (CIRRNN), y, entre los diversos problemas de urgente tratamiento, el ICO se responsabilizó de la protección de las fuentes de agua en las tres provincias.

3.3.1. Orientaciones y discurso histórico

En el marco del apoyo integral que ofertaba el ICO, en 1990 se formuló el proyecto "Protección de fuentes de agua en tres microcuencas en el valle El Trigal", donde exponía su propuesta y enfoque institucional, siendo los principales aspectos los que se describen a continuación:



Terrenos erosionados. Comunidad Mataral. Municipio de Pampagrande, 1981.

- Se constata un evidente deterioro de los recursos naturales.
- Esta problemática es poco conocida y atendida por la población.

Sin embargo, en la región ya se evidenciaba un proceso reflexivo sobre esta problemática, habiéndose identificado cuáles eran los factores determinantes del deterioro de los recursos[47] y su manifestación en los acelerados procesos de erosión, en la disminución de las fuentes de agua, en la declinación de la flora y la fauna de la región, y en lo que entonces se denominó como desequilibrios ecológicos[48]. Este diagnóstico no perdería su vigencia a lo largo de estos años[49].

Si bien existía la conciencia de que esta problemática merecía y exigía una atención integral con la participación de todas las entidades públicas y privadas, el ICO había decidido "enfrentar un problema concreto y urgente: la disminución y desaparición de las fuentes de agua", decisión que se expuso en el proyecto "Protección de fuentes de agua en tres microcuencas en el valle El Trigal", elaborado en 1990.

Los objetivos, en consecuencia, estaban orientados, por un lado, a generar condiciones naturales para detener la erosión del recurso suelo a partir del aumento de la cobertura vegetal, y, por otro lado, mejorar el acceso al recurso agua ya sea para consumo humano o para su uso en sistemas de riego.

A finales del año 2000, ICO formuló el proyecto "Reservas del patrimonio natural de comunidades campesinas en los valles cruceños", en el que profundiza su propuesta relacionada con el manejo de los sistemas naturales. Los puntos centrales son:

- El 70% del uso del suelo es inapropiado y no responde a la aptitud de los suelos[50].
- Una de las alternativas de solución, a largo plazo, es promover la aplicación del Plan de Ordenamiento Predial (POP), que supone el uso del suelo en función a su vocación productiva.
- Una segunda alternativa, a corto plazo, es promover el establecimiento de sistemas de protección comunales para tierras con afloramientos de agua bajo el modelo de pequeñas reservas del patrimonio natural (REPANA).

La protección del sistema agua–tierra devenía de esta forma en una de las prioridades centrales para mantener y mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas. Esta propuesta contaba con el marco legal que proporciona la Ley Forestal, la cual prevé normas para su establecimiento, registro y administración.

47 En el Primer Seminario sobre la Problemática Ecológica de Vallegrande, realizado en marzo de 1990, se identificó los siguientes factores: tipo de topografía del terreno (factor natural), sobrepastoreo, deforestación, uso inadecuado de la tierra (factores humanos).
48 Presencia de fenómenos climatológicos inusuales.
49 En 1994, el Proyecto de "Protección de 10 fuentes de agua" se asentaba sobre estas mismas consideraciones.
50 Según el Plan de Uso de Suelo elaborado para la región, solamente el 4% tendría una aptitud para un uso agropecuario; el resto (96%) sería de uso agrosilvopastoril (44%) o de protección (52%).

Reserva de Patrimonio Natural de Pucarillo. Municipio de Vallegrande, 1994.

Tuvieron que pasar tres años para lograr un financiamiento destinado a ejecutar el proyecto REPANA. En al año 2003 se reinició la ejecución de proyectos relacionados con la protección de las fuentes de agua, en un caso financiado por el PNUD y en el otro financiado por FOCAD / Asociación Zabalketa (País Vasco). En ambos, además de las reflexiones relacionadas con preservar el recurso agua, se ponía de manifiesto la grave situación de sequía que enfrentaban algunas comunidades y la necesidad de constuir estanques de tierra para la "cosecha de agua", y de esta manera mejorar las condiciones para el desarrollo de las actividades económicas de las familias campesinas. A partir de este proyecto, se buscó promocionar a nivel comunal la formulación de los planes de manejo sostenible, integrando la perspectiva de género.

La dinámica histórica de los proyectos que fueron ejecutados[51] por el ICO es la siguiente:

- Protección de fuentes de agua en el valle de El Trigal, financiado en el marco de dos programas de carácter nacional gestionados por AIPE:
  - Programa Mujer, Ecología y Cultura (PROMEC) 1992 - 1994
  - Programa de Medio Ambiente (PROMA) 1995 - 1997
- Reservas del Patrimonio Natural en el Municipio de Mairana, financiado por el PNUD y ejecutado entre junio de 2003 y agosto de 2004.
- Manejo Sostenible de Recursos Productivos por Campesinos de los Valles Cruceños, financiado por el FOCAD y presentado por la Asociación Zabalketa. (2004-2005).

51 Estos fueron los proyectos aprobados, aunque ICO preparó varios otros en este sentido, pero sin los resultados esperados. Por ejemplo: Proyecto "Manejo del Recurso Agua" preparado en 1996, y Proyecto "Manejo Integral de Microcuencas" en 1997.

Como se ha expuesto líneas arriba, la inversión en este tipo de proyectos se incrementó significativamente, sobre todo a partir del financiamiento otorgado por la Asociación Zabalketa con el proyecto ejecutado entre 2004 y 2005.

3.3.2. Actividades

Las actividades diseñadas para lograr el objetivo de proteger las fuentes de agua, en general consistían en:

- Apoyo a la organización para la gestión de las fuentes de agua mediante la formulación de planes de manejo de sus áreas.
- Establecimiento de cercos para aislar las fuentes de agua.
- Repoblamiento de las áreas protegidas.
- Procesos de capacitación y campañas de sensibilización radial[52].

Complementariamente, en función a las necesidades de cada una de las comunidades se realizaron otro tipo de actividades, entre las que destacan:

- Mejoramiento del sistema de aducción de algunos sistemas de agua por cañería[53].
- Obras de contención erosiva, allí donde la fuente de agua estaba expuesta[54].

Alambrado de REPANA de Mendiola. Municipio de Mairana, 2004.

Los principales servicios que desarrolló ICO con relación a la protección de uno de los más importantes recursos naturales, el agua, fue el de asistencia técnica y capacitación. Si bien éstos no tuvieron la continuidad deseada, los resultados fueron positivos.

52 Esta última actividad fue realizada particularmente en el proyecto "Reservas de Patrimonio Natural en el Municipio de Mairana".
53 Astillero, Barrial y Chilón.
54 Astillero y Chilón.

A partir del proyecto "Manejo sostenible de recursos productivos por campesinos de los valles cruceños", ejecutado desde el año 2004, las actividades realizadas fueron de mayor complejidad. Las más importantes fueron:

- Formulación de Plan de Ordenamiento Predial (POP), bajo el enfoque expuesto líneas arriba.
- Formulación de Planes de Desarrollo Comunal realizado a partir de talleres comunales.
- Formulación de normas internas (nuevas o ajustadas) de manejo de sistemas de abastecimiento de agua.
- Construcción de estanques de tierra.
- Construcción de estanques de cemento armado.
- Formulación de normas internas de OTBs, como mecanismos de participación de las mujeres.

Todas estas actividades fueron realizadas desde un enfoque de género y con base en reuniones, talleres y convenios con los municipios. La responsabilidad de la ejecución del Proyecto estuvo bajo la responsabilidad del Consorcio para la Gestión del Desarrollo de los Valles Cruceños[55].

Los servicios prestados por ICO en la ejecución de las actividades desde 1991 fueron asistencia técnica y capacitación, las mismas que eran proporcionadas a las organizaciones comunales a través de las

Aforo de fuente de agua en REPANA de Río Nuevo.
Municipio de Mairana, 2004.

55 Este Consorcio está conformado por siete Gobiernos Municipales (Vallegrande, El Trigal, Moro Moro, Pucará, Postrer Valle, Comarapa y Quirusillas), la Fundación Monseñor Julio Terrazas y el ICO.

organizaciones administradoras del recurso agua.

Las acciones de asistencia técnica en la protección de fuentes de agua fueron en total 35, las cuales fueron realizadas en las tres provincias y a determinadas comunidades, con diferentes intensidades (medidas como la proporción de acciones de asistencia técnica):

- En la provincia Caballero se trabajó con cuatro comunidades: Manzanal (3%), Siberia (6%), Torrecillas (6%) y Chilón (8%).
- En la provincia Florida las comunidades atendidas fueron: Mendiola (3%), Río Nuevo (3%) y Todos Santos (3%).
- En la provincia Vallegrande las comunidades fueron: Masicurí (3%), Pucarillo (3%); Lagunitas (6%), Palmarito (6%), Astillero (8%), Pucará (8%), El Barrial (8%), Chiriguanañan (13%) y Guadalupe (13%).

En los últimos años, con el proyecto "Manejo sostenible de recursos productivos por campesinos de los valles cruceños", la asistencia técnica se amplió a mas comunidades[56].

Las acciones de capacitación fueron en total 51, cuyas características fueron:

- Estuvieron orientadas exclusivamente a productores.
- Por lo general, tuvieron una duración de un día o menos.

El número de comunidades que participaron de procesos de capacitación en temas relacionados con el manejo de recursos naturales es significativamente mayor a las que recibieron asistencia técnica. En total suman 28 comunidades[57].

Cursillo sobre manejo de recursos naturales en El Trigal.
Municipio El Trigal, 1994.

56 En el informe de seguimiento del 21 de julio de 2004 al 30 de septiembre de 2005 se registran 198 visitas realizadas, en las cuales se habría trabajado con 208 familias.

57 Chiriguanañan (10%), Estancia Huaico (8%), La Aguada (6%), Buena Vista (6%), Montekata (6%), Pucarillo (4%), San José de Barrial (4%), La Higuera (4%), Muyurina (4%), Moro Moro (4%), Potrerillo (4%), El Trigal (4%), Mendiola (4%), Todos Santos (4%), Río Nuevo (4%), Alto Citanos (2%), Plan Citanos (2%), Algodonales (2%), Murillo (2%), Astillero (2%), El Bello (2%), Chujlla (2%), Loma Larga (2%), Lagunitas (2%), Pucará (2%), Manzanal (2%), Guadalupe (2%) y Chilón (2%).

3.3.3. Resultados

Al final del proceso, se logró proteger 14 fuentes de agua y, con ello, se garantizó, por lo menos, disminuir la pérdida del recurso y, de esta manera, mejorar el acceso al agua, generalmente para fines de consumo humano y, complementariamente, para riego. Los resultados cuantitativos de todo este proceso son:

CUADRO N° 11

Resultados alcanzados con los proyectos de protección de fuentes de agua

PROVINCIA	MICROCUENCA	HAS. PROTEGIDAS	COMUNIDAD	HABITANTES
Vallegrande	La Aguada	62	La Aguada	130
	Tabacal	60	El Trigal	470
	Guadalupe	120	Guadalupe	426
	Agüita Helada	160	Chiriguanañan	86
	Quebrada El Peñón	35	Pucará	455
	Quebrada El Bosque	52	Pucarillo	130
	Lagunitas	7	Lagunitas	150
	Mogote Seco	30	Astillero	100
	Cedro y Ceibo	8	SJ del Barrial	137
MM Caballero	Chilón	4	Chilón	600
	Manzanal	20	Manzanal	140
Florida	Todos Santos	8	Todos Santos	82
	Río Nuevo	110	Peña Alta	15
			Las Cruces	15
			Mairana (La Pista)	40
			Río Nuevo	30
			Venadillo	40
			La Collpa	42
	Mendiola	229	Mendiola	395
			Bella Vista	110
			Sivingal	167
			Villa Ecce Homo	126
Total	14	905	22	3.906

FUENTE: "La siembra de Agua" ICO. 2005

En general, el trabajo con las 14 fuentes de agua supuso la protección (cercos, forestación) de 905 hectáreas en 22 comunidades. La población potencialmente beneficiada de la protección de agua alcanza a 3.906 habitantes.

Los resultados más importantes del accionar de ICO en la protección de fuentes de agua han sido los siguientes:

- Aun cuando no existen estudios especializados al respecto, la protección de fuentes de agua mediante encerramientos ha tenido que tener sus efectos sobre la biodiversidad y la biomasa de esas superficies, con algún grado de impacto sobre la cuenca en su conjunto.
- Protección de numerosas fuentes de agua (ver listado, líneas arriba), lo que ha permitido:

  - Garantizar la mejora de la calidad del agua en la medida en que evita que los animales contaminen este líquido elemento.
  - En las fuentes se ha incrementado la cantidad y continuidad del agua de escorrentía.
  - En consecuencia, se han mejorado los sistemas de agua, tanto los que estaban orientados para riego como aquéllos para consumo humano

- Todos los municipios del valle cruceño han asumido como política municipal la protección de las fuentes de agua y, en muchos casos, se están financiando proyectos similares.

Fuente de agua de REPANA de Todos Santos. Municipio de Mairana, 2006.

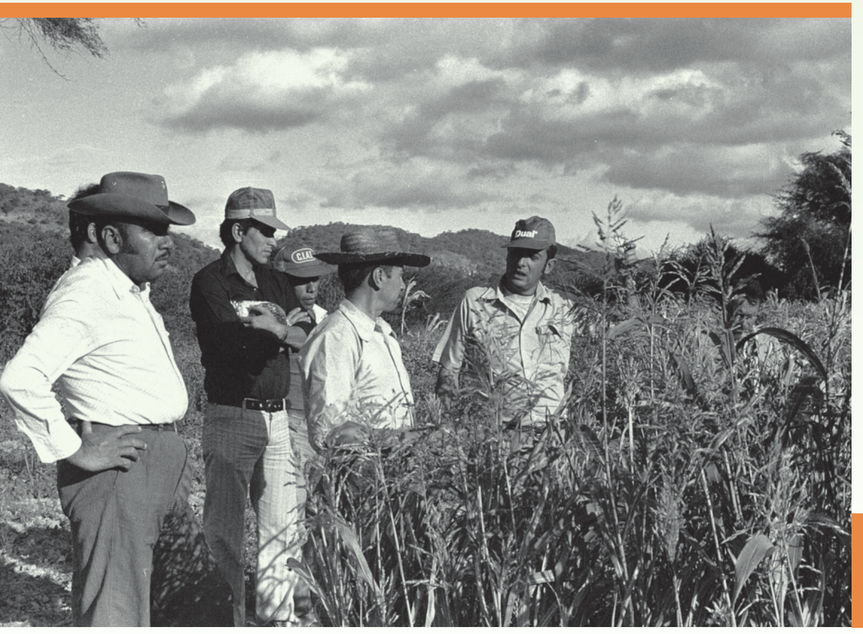
- Varias instituciones han generado proyectos propios de protección de fuentes de agua.

En conclusión, se ha apoyado en el desarrollo de un enfoque de protección y manejo sostenible de los recursos naturales tanto a nivel de las comunidades, como en las entidades públicas y las entidades de promoción al desarrollo.

El hecho que se esté iniciando un proceso de promoción para la formulación de planes de manejo sostenible comunales, normas internas y planes de ordenamiento predial (POP), constituye el resultado principal del Proyecto "Manejo sostenible de recursos productivos por campesinos de los valles cruceños".

3.4. Agenda para el desarrollo local

3.4.1. Orientación estratégica



Curso conjunto entre CIAT e ICO en Muyurina.
Municipio El Trigal, 1983.

En 1983, ICO proponía una "Política Global" en la que era "imprescindible la coordinación con otros organismos estatales y privados para no duplicar esfuerzos y brindar un servicio óptimo a los campesinos" (ICO, 1983). Esta voluntad institucional, de participar y promocionar espacios de coordinación interinstitucional, estará presente en varios de los documentos del ICO[58].

58 Bases para la Acción 1985 - 1987.
Programa Trienal - 1992.
Plan General de ICO elaborado en 1995, en el que se exponen situaciones deseables de coordinación interinstitucional.

Seminario sobre el maíz con el C.I.A.T. y C.I.D.R. y el I.I.A. "El Vallecito"-UAGRM. Vallegrande 1988.

Si bien no se cuenta con registros acerca de una conceptualización referida al área estratégica previa al Plan General de ICO 2004 - 2008, en éste se establece con claridad la propuesta de cómo ejecutar la "Agenda para el Desarrollo Local". Empero, varios de sus elementos ya estaban presentes en las propuestas originales del ICO.

En ese sentido se parte de la siguiente consideración: "La región de los valles cruceños constituye una unidad histórica, cultural y socioeconómica, pero está fraccionada política y administrativamente. Un reto de la región es lograr una inserción positiva en la dinámica departamental y nacional, y generar una agenda de desarrollo y un soporte institucional que la asuma" (ICO, 2005). Para ello se destacaba las siguientes líneas de acción:

- Producir y difundir investigaciones.
- Participar y promover instancias de debate.
- Coordinar interinstitucionalmente.

3.4.2. Actividades realizadas

A lo largo de los 25 años de vida institucional, fueron numerosas las acciones realizadas en este sentido.

a) Planificación y coordinación interinstitucional

Una de las preocupaciones permanentes de ICO fue formar parte de las instancias de coordinación interinstitucional que se crearon en cada una de las provincias del valle cruceño.

El primer espacio de participación del ICO se dio en el Consejo Interinstitucional de Vallegrande, fundado en 1978. Posteriormente, desde 1989, también participó en la Mesa Redonda de la provincia Vallegrande, la misma que significó un ejercicio de planificación participativa, acompañado de un proceso de coordinación interinstitucional y cuyo propósito era elaborar la estrategia de desarrollo de la provincia. Sin duda, con base en la experiencia de varios años de trabajo, ICO contribuyó e influyó significativamente en este proceso.

En 1991 se formó el Comité de Coordinación Interinstitucional (CCI) como parte de la Mesa Redonda. Este comité estaba formado por: PRODEVA IP/GTZ, ATS Parroquia e ICO. Hasta ese momento, los logros alcanzados estaban relacionados con: apoyo a la constitución de la Central de Asociaciones de Pequeños Productores Agropecuarios (CAPA); elaboración del Primer Plan Provincia de Recursos Naturales y un programa de alfabetización rural por radio (ICO, 1992). Para ese año, la Mesa Redonda había logrado identificar y lograr consensos para formular una *estrategia de desarrollo común* relacionada con la problemática rural de la provincia.

Robert Rueda, responsable de ICO Florida, como dirigente cívico. Mairana, 2003.

La presencia institucional fue aumentando significativamente a lo largo de los años. Así, en 1996, en la provincia Vallegrande ICO era miembro de las siguientes entidades:

- Mesa Redonda para el Desarrollo
- Comité Cívico Provincial
- Comité Interinstitucional de Recursos Naturales

- Directorio del programa educativo "Maestro en Casa"

En la provincia Caballero era miembro de:

- Comité Cívico Provincial
- Comité Interinstitucional de Recursos Naturales
- Comité microrregional de desarrollo Torrecillas - Siberia

En la provincia Florida era miembro del:

- Comité Cívico Provincial

Equipo de ICO en desfile cívico de Comarapa. Ciudad de Comarapa, 2004.

En varias oportunidades, en todas las instituciones provinciales en las que participaba, a ICO le tocó desempeñar funciones ejecutivas. Varios de sus miembros fueron autoridades del Gobierno Municipal[59] y de las principales organizaciones cívicas. También trabajó en varios ámbitos, contribuyendo a las más importantes agendas de desarrollo.

Complementariamente, ICO fue miembro del Comité Regional del Año Internacional de las Montañas (2002), y participó en talleres relacionados con la preparación del encuentro regional, aportando con su experiencia en acciones de desarrollo en ecosistemas de montaña. Asimismo, en el marco de las relaciones Norte - Sur / ALCA, las acciones institucionales estuvieron concentradas en la Red Uniendo Manos por la Vida. En el año 2005, en torno a la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario Rural (ENDAR), y a partir de las iniciativas de los Gobiernos Municipales, ICO participó en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Económico de la Región de los Valles Cruceños (PEDER), y contribuyó, complementariamente, en la preparación de la propuesta de la Agencia de Desarrollo Económico Regional (ADER), cuya misión era implementar el PEDER.

59 Así, por ejemplo, en 1986 la actividad político partidaria del ICO encuentra su máximo nivel y, por vez primera, uno de sus funcionarios, el Director, postula como candidato a Alcalde en el centro poblado de Vallegrande, habiendo sido elegido como Munícipe.

60 Se apoyó a cinco organizaciones de base: dos con temas relacionados con problemas legales de tierra; un apoyo a la Federación de Maestros, un apoyo por el tema de malversación de recursos, y un apoyo a la conformación de un grupo notariado.

61 Se apoyó a 157 personas en diferentes campos penales y civiles.

b) Derechos ciudadanos

En los hechos, ICO también emprendió acciones relacionadas con los Derechos Ciudadanos, principalmente como resultado de la coordinación interinstitucional y/o asumiendo tareas asignadas por los mecanismos de planificación local. Varias fueron las actividades realizadas en este marco: una de las primeras acciones fue promover el conocimiento de los derechos y deberes ciudadanos; luego se apoyó a la población en la generación de mayores oportunidades en procesos electorales; y, finalmente, promoviendo la enseñanza de los derechos de los niños y adolescentes.

En 1987 se ejecutó, conjuntamente la Parroquia de Vallegrande, el proyecto "Asesoría Jurídica Popular Vallegrande", que buscaba mejorar el conocimiento de las leyes y procedimientos legales, así como desarrollar una práctica jurídica (ICO, 1987). Las líneas de acción institucional fueron: a) investigación aplicada, en la cual se logró establecer que el principal problema jurídico legal estaba relacionado con la herencia y la titulación de tierras; b) asesoramiento, realizado tanto a organizaciones de base[60] como a personas individuales[61]; y c) capacitación, en el que se desarrollaron cursos y se elaboraron varios folletos populares.

Foro debate de partidos políticos auspiciado por ICO. Vallegrande, 2002.

El año 2002 se inició la implementación del proyecto "Hacia un proceso electoral inclusivo", como resultado de las reflexiones que se dieron entre las instituciones miembros del "Consorcio por la participación ciudadana". Este proyecto perseguía varios objetivos, los que, en resumen, son los siguientes:

- Fortalecer las relaciones entre instituciones privadas y públicas para promover la participación de la población excluida en el ejercicio de sus derechos ciudadanos.
- Producir información sobre personas que carecen de documentos de identificación, y detectar las limitaciones del proceso de carnetización y empadronamiento de los ciudadanos.
- En las poblaciones excluidas, desarrollar capacidades para el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos.
- Facilitar el encuentro entre candidatos y actores locales.

Los principales resultados son los siguientes:

- El Consorcio fortaleció sus acciones interinstitucionales (concertación de metodologías, procedimientos, elaboración de material para el proyecto, etc.).
- Base de datos y diagnóstico sobre la situación y niveles de exclusión en los valles cruceños.
- 811 personas capacitadas sobre aspectos ligados a ciudadanía y democracia.
- Realización de foros en los que la población tuvo la oportunidad de plantear las demandas locales a los candidatos para diputados uninominales.

Siguiendo la línea de los derechos ciudadanos, el 2005 se implementó el proyecto "Derecho a la identidad y a la participación. Inclusión ciudadana para el fortalecimiento democrático", financiado por el PNUD. Los objetivos centrales eran: lograr ampliar el número de personas con carnet de identidad y cédula electoral, particularmente en aquellos focos donde había una presencia mayor de personas indocumentadas, y así permitir una mayor participación ciudadana en los procesos electorales.

El primer objetivo permitió, a través de la coordinación con algunas instancias del Estado, aumentar el número de personas documentadas. Así:

Apertura de oficinas de Defensoría de la Niñez. Vallegrande, 2003.

- Se concluyó el trámite de 936 personas, que tuvieron su cédula de identidad o su certificado de nacimiento.
- Se tenían 1.348 casos en trámite.

En ese contexto, propiciar una mayor participación de la población en los procesos electorales supuso llevar adelante procesos de capacitación y de sensibilización a la población en general y a las autoridades locales en particular[62].

En febrero de 2003, ICO inició la implementación del proyecto "Fortalecimiento de la Defensoría Central de la Niñez y Adolescencia de la mancomunidad y Vallegrande", financiado por el Viceministerio de Justicia, específicamente el Programa Sociedad Civil y Acceso a la Justicia.

El principal rasgo de este proyecto es que fue ejecutado de manera conjunta entre los diferentes gobiernos municipales. Sus objetivos estaban orientados, por un lado, a fortalecer la capacidad institucional de las Defensorías (dotar con equipos necesarios, capacitar personal, establecer una bases de datos); a la capacitación de docentes[63] en establecimientos escolares; y, por otro lado, a la sensibilización ciudadana y la divulgación de los derechos de la niñez (ICO, 2003).

Uno de los resultados más importantes es que se logró que la temática de niños / niñas / adolescentes sea conocida no solamente por autoridades y docentes sino, particularmente, por los mismos jóvenes. En ese marco:

62 En esta oportunidad se realizó una evaluación sobre el "Referéndum sobre el gas".
63 En talleres y reuniones en las unidades educativas llegaron a participar cerca de 335 docentes.

Difusión de los Derechos del Niño con agendas. Vallegrande, 2003.

- Se logró el fortalecimiento institucional relacionado con la formación de recursos humanos, infraestructura adecuada, equipamiento y base de datos adecuada.
- Se llevaron a cabo talleres relacionados con los derechos de los niños / niñas / adolescentes con 335 maestros, y se sensibilizó a 2.513 estudiantes de la provincia[64].

En general, otro resultado destacable del proyecto es que los derechos de los niños / niñas / adolescentes se encuentra en la agenda de todas las entidades de promoción al desarrollo, y, muy importante, ya forma parte de las políticas de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM).

c) Producción y difusión de investigación

Si bien son pocas las agencias que financian la investigación y la experimentación, el ICO presenta avances significativos. Así, el cuadro siguiente refleja el número de investigaciones y experimentaciones realizadas[65], y el ámbito temático en el que fueron realizadas.

64 Los talleres se realizaron en 90 unidades educativas pertenecientes a 27 núcleos.
65 Es importante hacer notar que en una experimentación, por ejemplo sobre el cultivo de la papa realizada en cinco comunidades, se registran como cinco experimentaciones.

CUADRO Nº 12
Número de comunidades donde se realizaron investigaciones y experimentaciones realizadas por ICO por ámbito temático. Periodo 1980 - 2005

	DIAGNÓS-TICO	ENSAYO	ESTUDIO	EXPERI-MENTO	SISTEMATI-ZACIÓN	SONDEO	TESIS	OTRO	TOTAL GENERAL
Agrícola		43	8	18	10		1	2	82
Política							30		30
Recursos Naturales			11		11			1	23
Pecuaria	11				1	6		3	21
General	12		2		3	1			18
Género	6					8			14
Fruticultura			1			10			11
Educación					5				5
Piscicultura						4			4
Financiera			1						1
Infraestructura social			1						1
Total general	29	43	24	18	30	29	31	6	210

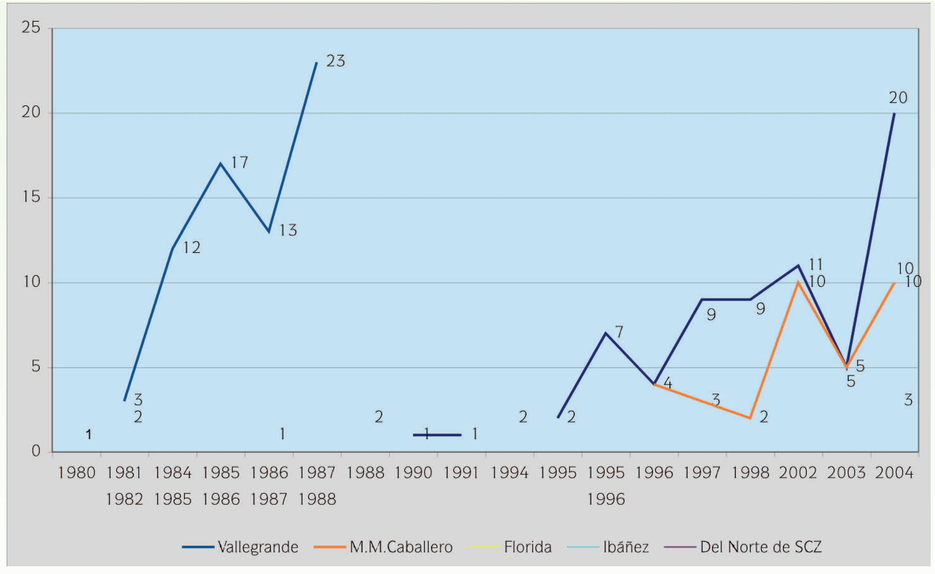
FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.

Como se puede observar, destacan las investigaciones en el campo agrícola, fundamentalmente bajo la forma de ensayos y experimentos. La investigación de orden político abarcó a 30 comunidades, cuya temática específica fueron los procesos electorales.

La dinámica histórica de las actividades de investigación / experimentación presenta los siguientes aspectos destacables:

- Entre 1980 y 1987 esta actividad se mostró dinámica con el apoyo del SNV a partir del proyecto de "Granjas y parcelas demostrativas".
- Cerca de 10 años, es decir entre 1988 y 1996, no se realizaron de manera significativa actividades en este campo.
- Nuevamente, a partir de 1997, se retoma la investigación y experimentación, particularmente en las provincias Vallegrande y Caballero.

GRÁFICO Nº 25
DINÁMICA HISTÓRICA DE LAS INVESTIGACIONES Y EXPERIMENTACIONES REALIZADAS POR ICO. PERIODO 1980 - 2005



Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO.

Gran parte de las acciones de investigación y experimentación se concentraron en las provincias Vallegrande (68%), Caballero (20%) y Florida (12%).

3.4.3. Resultados

Entre los resultados más importantes destacan los siguientes:

- Se fortalecieron las relaciones interinstitucionales.
- Se concertaron temas prioritarios, metodologías y procedimientos para el desarrollo de las provincias.
- Se promovió la participación de la población excluida en el ejercicio de sus derechos ciudadanos.
- Se generó información nueva sobre varios temas producto no sólo de procesos de investigación sino también de seminarios y talleres.
- Se abrieron espacios en los que la población tuvo la oportunidad de plantear sus demandas locales.

Reunión de ICO con alcaldes de los valles cruceños. Vallegrande, 2004.

En el campo de la investigación se observó:

- Falta de continuidad de las temáticas tratadas.
- Ausencia de difusión de los resultados logrados; por ejemplo, diagnósticos.

Los temas que presentaron continuidad en algunos periodos son:

- Recursos Naturales, en la provincia Caballero entre 1996 y 1998.
- Temas agrícolas, en la provincia Vallegrande entre 1981 y 1988.
- Recursos Naturales, en la provincia Vallegrande entre 1997 y 1998.
- Género, en la provincia Vallegrande entre 1995 y 1996.

A continuación, se presenta un listado de las principales investigaciones realizadas por ICO:

- Estudio Socio-Económico de la provincia Vallegrande. Realidad de la mujer campesina. Autor: Mónica Crespo.
- Plan Participativo de Desarrollo. Microrregión Torrecillas - Siberia. Autor: ICO.
- Uso recomendable del suelo y Planes de Manejo para las microcuencas priorizadas de la provincia de Vallegrande. Autor: CEPAF S.R.L.
- Ordenamiento territorial y socioeconómico de la subcuenca del río de Comarapa. Autor: CEPAF S.R.L.
- Producción – Género. Conclusiones generales. Autor: María Hilda Rodríguez.
- Diagnóstico de las provincias del valle cruceño. Clovis Cárdenas.

3.5. Comunicación para el desarrollo

3.5.1. Orientación estratégica

Desde los primeros años del trabajo institucional de ICO, las actividades de comunicación, principalmente las radiales, eran complementarias a las actividades de asistencia técnica, capacitación, etc. A principios de 2005, la constatación más importante era que "los campesinos y campesinas tienen limitado acceso a información y conocimientos que faciliten la toma de decisiones oportunas en ámbitos económicos, sociales y políticos" (ICO, 2005).

En ese contexto, el 2005 las líneas estratégicas para promover el área estratégica de comunicación para el desarrollo estaban claras. Así, la propuesta institucional desarrollada ese año consistió en lo siguiente:

Participación de ICO y CAPA en el Encuentro Nacional de TICs Bolivia.
Santa Cruz, 2002.

- Establecer un sistema de comunicación basado en tecnologías de información y comunicación (TICs).
- Este sistema debería estar gestionado por un "consorcio" de instituciones y organizaciones sociales.
- El propósito radicará en proporcionar información para el desarrollo y difundir las visiones y expresiones culturales.

El propósito consistía en lograr que el uso de los medios de comunicación masivos sea también un canal y una estrategia no solamente para acercar el uso de las TICs a las poblaciones rurales, sino también para recuperar las diversas visiones y experiencias de las ONGs y las poblaciones meta.

3.5.2. Actividades

En sus inicios (1981), el ICO proporcionaba apoyo al programa radial difundido los fines de semana por la Cooperativa Agrícola "Señor de Malta", con temas técnicos concernientes a agricultura y ganadería.

En 1982 se presentó el proyecto "Dinamización Comunal", el que ya contenía la propuesta de contar con un programa radial propio. La primera experiencia propia fue el programa "Abriendo Surcos", que se emitió por primera vez en marzo de 1983 en Radio Yaguarí, de Vallegrande. Cuatro fueron los tipos de contenido de estas emisiones:

- Entrevistas a los campesinos, quienes daban a conocer sus problemas y necesidades.
- Noticias de eventos campesinos (reuniones, por ejemplo) o noticias relacionadas con la temática agraria.

- Contenidos de formación técnica y social, que complementaba a los temas tratados en los cursos.
- Finalmente, este programa era el medio de comunicación entre el ICO y las comunidades, a fin de dar a conocer fechas de reuniones, cursillos, etc.

Este programa se desarrolló hasta 1986, momento en el que las emisiones radiales tuvieron que ser suspendidas debido, por un lado, a falta de financiamiento y, por otro lado, a la coyuntura política que vivía el país, muy adversa particularmente en la provincia Vallegrande.

A partir de 1999, ICO - CAPA cuentan con un espacio radial diario de 30 minutos denominado el "Correo del Agricultor", espacio en el que se difundía información sobre precios agrícolas y temas relevantes para la realidad campesina.

A finales de 2001, ICO ejecutó el proyecto "Red de productores locales de radio", financiado por IICD. El propósito era "Integrar la radio e Internet para fortalecer el impacto y la cobertura de programas de radio locales producidas por ONG en Bolivia". En este proyecto estaban involucradas las siguientes instituciones: Casa de la Mujer, CIPCA, ICO - CAPA, que en conjunto formaron la denominada "Red Ondas Libres". Los programas radiales desarrollados por ICO, su duración y la cantidad de programas radiales producidos fueron:

Producción del programa radial "Correo del Agricultor".
Vallegrande, 2002.

CUADRO N° 13

Actividades de radio comunicación desarrolladas por ICO. 2001 - 2003

PRODUCTO RADIAL	NOMBRE DEL PROGRAMA	FRECUENCIA DE EMISIÓN	DURACIÓN	CANTIDAD
Programa	El Correo del Agricultor	Diaria	30 minutos	293
Micro espacio	Micro espacio precios de productos agrícolas	Diaria	8 minutos	141
Cuña radial	Elaboración de PDM del Municipio de Vallegrande	Diaria	1 minuto	5
Micro programa para terceros	Elaboración de PDM del Municipio de Vallegrande	Diaria	6 minutos	12

FUENTE: Informe Final de actividades y financiero. ICO. 2003

Se estima que la audiencia de las emisiones y programas de ICO en los valles cruceños alcanzó a unas 40.000 personas.

Otra línea de acción dentro de este proyecto fue la página web[66] que disponían las instituciones, en la que se llegó a publicar 17 artículos en el periodo 2001 - 2003.

Elaboración de la lista de precios para programas de radio. Santa Cruz, 2004.

También en el área de comunicación para el desarrollo, el año 2003 se ejecutó uno de los proyectos de mayor importancia: el "Sistema de Información y Monitoreo Agrícola en los Valles Cruceños", en el marco del Programa Nacional "Tecnologías de Información y Comunicación, TIC - Bolivia".

66 La página web es: www.OndasLibres.org

En el sector agrícola, el propósito era el establecer una red de información y de comunicación con el uso de las TICs, específicamente radio, para el monitoreo y el manejo de información sobre la actividad agrícola de los valles cruceños.

El principal servicio del proyecto constituía la emisión diaria de los precios agrícolas del Mercado Abasto de Santa Cruz de la Sierra y de los mercados de Vallegrande, Comarapa y Mairana. La difusión de esta información se la realizó mediante el programa radial "El Correo del Agricultor", programa en el que, adicionalmente, se difundían recetas medicinales tradicionales, además que se reflexionaban y discutían problemáticas relacionadas con temas ambientales, políticos y sociales.

Cursillo de TICs para Usuarios Finales. Comarapa, 2003.

Este proyecto permitió el establecimiento de telecentros con conexión satelital a Internet, servicio compartido con los Gobiernos Municipales e instituciones de desarrollo.

El uso de la radio, en tanto medio de comunicación masivo en el área rural, ha estado presente de manera complementaria en varios proyectos del ICO. Así, por ejemplo, en el año 2002 se apoyó el proyecto relacionado con la promoción hacia un proceso electoral inclusivo, temática que nuevamente fue abordada el año 2005, en el marco del proyecto "Derecho a la identidad y a la participación", esto a partir de la transmisión de tres foros municipales en las elecciones de 2005 y de las cuñas radiales que difundían temáticas como la importancia de la participación de los ciudadanos, y sus derechos y obligaciones en los procesos electorales. También se difundió[67] material radial elaborado en el marco del proyecto de los derechos de los niños / niñas / adolescentes, genéricamente denominado "Ayúdame a ser grande".

67 Se difundieron 33 cuñas radiales por FM. 26 de enero.

3.5.3. Resultados

Los logros de los primeros programas ("*Abriendo Surcos*") fueron notables en tanto que por vez primera los campesinos contaban con un medio masivo para hacer conocer su palabra y poner sobre la mesa de discusión los acuciantes problemas que afectaban al área rural. También fue un medio alternativo para fortalecer la comunicación intercomunal. El programa radial había "comenzado a convertirse en un verdadero instrumento de comunicación rural", pero tuvo que suspender sus emisiones en 1986 por falta de financiamiento.

Algo más de 10 años después, tuvo destacada vigencia el programa radial "El Correo del Agricultor", cuya información emitida diariamente permitía conocer los precios de los principales productos en la ciudad de Santa Cruz, posibilitando así la decisión de dónde vender y comprar. El mayor impacto fue tener un comercio más justo y, con ello, mayores ingresos para los productores.

En este marco también se facilitaron las condiciones para que la población campesina, particularmente los jóvenes, tengan facilidad para comunicarse vía Internet. Este es otro de los resultados muy reconocidos por los beneficiarios.

Un aspecto a destacar es la participación del ICO en la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información, realizada en Ginebra, Suiza, en diciembre de 2003, donde se presentó el trabajo elaborado en torno al programa radial "El Correo del Agricultor" en el marco del Programa TIC. En esta oportunidad, la institución recibió el premio al proyecto comunicacional que mejor contribuyó a la erradicación de la pobreza.

Recepción de premio al programa radial "Correo del Agricultor".
Ginebra, Suiza, 2003.

4 Conclusiones

Con relación al contexto

Los grandes cambios de orden político que se dieron en el marco de la realidad nacional constituyeron uno de los determinantes que explican los cambios en las propuestas institucionales del ICO.

Provincias cruceñas

En los valles cruceños, área de trabajo del ICO, se observan cambios significativos en el transcurso de los últimos 25 años:

- Demográficamente, la cantidad de población que habita los valles cruceños va en constante crecimiento, particularmente en las provincias Caballero y Florida. En ese contexto, la provincia Vallegrande ha revertido el proceso de disminución de su población.
- En los municipios, el grado de desarrollo humano presenta diferencias considerables. Existen municipios donde la esperanza de vida, los años de escolaridad, los niveles de ingresos son significativamente superiores a otros municipios. Estas inequidades también están presentes al interior de los municipios donde conviven familias adineradas y familias en extrema pobreza.
- Los movimientos sociales campesinos, a pesar de los apoyos recibidos por diferentes instituciones de promoción del desarrollo, no han logrado estructurar organizaciones propias a nivel comunal y tampoco intercomunal. Actualmente, los comités cívicos, los partidos políticos y las organizaciones gremiales son las que definen el panorama político de los valles cruceños.

- En los últimos 25 años, la economía de los valles cruceños ha presentado cambios significativos: incremento en los volúmenes de producción y de venta al mercado (sea de Santa Cruz de la Sierra o de Cochabamba); diversificación de cultivos y rubros, como la producción de papa y de fruta.
- La presencia de instituciones de desarrollo que trabajan con programas productivos, sociales, ambientales y políticos se ha incrementado considerablemente. En ese escenario, también destacan las entidades que prestan servicios financieros.

Con relación al desarrollo institucional

En los años en los que el ICO inició sus actividades, la efervescencia política era el rasgo más relevante de la vida nacional, ya que eran tiempos en los que se había logrado derrocar a la dictadura banzerista. En ese entonces, el MIR aún era un partido de izquierda y sus estrategias eran fundamentalmente políticas. En este contexto nació el ICO, con el propósito de reeditar la experiencia del IPTK en tanto instituto de formación y de capacitación.

Poco a poco, las prioridades de la cooperación internacional, y las urgencias y emergencias de la realidad rural, harían del ICO una entidad de promoción del desarrollo especializada en el campo de la asistencia técnica y la capacitación agropecuaria.

A lo largo de sus 25 años de vida institucional, es posible identificar "dos" ICO: el primero, que asentó su trabajo institucional en el marco de estrategias político - partidarias (primero el MIR y luego el MBL), y que logró sentar presencia institucional en los valles cruceños. Este ICO funcionó entre 1981 y 1989, periodo que puede ser considerado como la Primera Etapa.

A partir de 1990, comienza a surgir una nueva institucionalidad, por lo que es necesaria una etapa de transición, lapso en el que fue necesario "mudar de piel" y establecer nuevos paradigmas y patrones institucionales. Las bases para el desarrollo de la institucionalidad del ICO y el asegurar el financiamiento de planes y programas, fueron sus principales resultados. Esta Segunda Etapa transcurrió entre 1990 y 1996.

Finalmente, a partir de 1997 se inicia una Tercera Etapa con la consolidación del nuevo ICO. En tanto institución especializada en asistencia técnica, comenzó con el cambio de Director Ejecutivo y con modificaciones en sus políticas institucionales, entre las que destaca la transferencia del servicio de crédito a ANED, aspecto que tendría gran influencia en las actividades institucionales entre 1996 y 2000. El 2001 se producirían nuevos cambios que configurarían la actual propuesta institucional. Estos cambios están claramente definidos por el proceso de desconcentración del ICO y la adopción del enfoque de cadenas productivas como elemento ordenador del trabajo institucional.

Con relación a la institucionalidad

A lo largo de sus 25 años de vida, se observa un permanente desarrollo institucional en todos los niveles del ICO.

Sus máximas instancias de decisión (Asamblea y Directorio) se fueron definiendo, lográndose que funcionen en el marco de sus roles asignados. En realidad, es en la Tercera Etapa que se consigue que estas instancias tengan reuniones periódicas y, así, cumplir con sus roles respectivos. Paulatinamente, se fueron verificando sobreposiciones de funciones y precisando con mayor claridad los roles de la Asamblea, el Directorio y el Director Ejecutivo, y en muchos casos incluso fue necesario modificar los Estatutos Orgánicos de la institución.

Con relación a sus sistemas administrativos y contables, el ICO ha llegado a constituirse en una institución que cumple con todas las normas legales, incluida la realización anual de auditorías al movimiento económico que genera.

A la par que crecía la institución, en esa misma proporción fueron incrementándose los recursos humanos trabajando en ICO, cuyo perfil estaba fuertemente concentrado en disciplinas técnico - agronómicas. No obstante, la presencia de profesionales en las áreas administrativas, económicas y sociales fue generalmente reducida.

Sin duda, uno de los aspectos destacables es el notable incremento de los recursos financieros desde 1981 a la fecha. En sus 25 años, el ICO llegó a ejecutar un presupuesto aproximado de 4,5 millones de dólares americanos. Sin embargo, debido al perfil institucional en tanto entidad especializada en asistencia técnica y capacitación, una proporción significativa de estos recursos estuvo orientada a cubrir los gastos de personal.

Con relación a las áreas estratégicas

El ICO, prácticamente desde sus inicios, ejecutó actividades relacionadas con sus áreas estratégicas: apoyo a la organización, apoyo a la producción, manejo de sistemas naturales, agendas para el desarrollo local y comunicación para el desarrollo. Esta acción institucional no era necesariamente continua, y tampoco presentó el mismo grado de intensidad.

En lo referido al apoyo a las organizaciones, estas actividades estuvieron presentes a lo largo de los 25 años del trabajo institucional. Los cambios más significativos están relacionados con el tipo de organización a la cual se apoyó:

- En un inicio, el apoyo buscaba generar y fortalecer organizaciones de tipo sindical.
- Posteriormente, se priorizó el apoyo a organizaciones económicas comunales que tuvieron varias denominaciones (Asociación Comunal de Pequeños Productores y Organizaciones Funcionales de hombres). Este apoyo también estuvo dirigido a organizaciones económicas de mujeres.
- Finalmente, cuando se asume el enfoque de cadenas productivas ICO pasa a promocionar organizaciones económicas sectoriales vinculadas a las cadenas de producción priorizadas.

El servicio de asistencia técnica y de capacitación se concentró en apoyar el diseño y funcionamiento de las organizaciones (estatutos, carteras, reglamentos, etc.). Las organizaciones recibieron muy poco apoyo en aspectos relacionados con el desarrollo de sus sistemas de administración / contabilidad, planificación, información, etc.

En los valles cruceños, el mayor aporte del trabajo institucional es que se contribuyó a diversificar la institucionalidad con la presencia de nuevas formas organizativas económicas, en muchos casos ya a nivel de empresas. Varias de ellas, aun cuando ya no funcionan, han permitido adquirir una valorable experiencia.

El área estratégica de Apoyo a la Producción se asentó sobre los servicios de asistencia técnica, capacitación y servicios financieros (tanto a nivel de subvención como formas de crédito). El mayor cambio identificado en esta área está relacionado con el tipo de unidad económica que se promocionó. A lo largo de prácticamente toda la vida institucional, el propósito mayor fue apoyar la consolidación de unidades de producción colectivas. Poco a poco, las propias estrategias familiares harían que el apoyo de ICO se concentre en las unidades económicas familiares.

Desde un inicio, el apoyo buscó desarrollar las actividad económicas de las familias campesinas cuyo producto final esté orientado hacia la seguridad alimentaria y/o hacia el mercado. Así, el trabajo se concentró en una proporción importante de las comunidades de las provincias vallunas de Santa Cruz, aunque en pocas de ellas con una fuerte permanencia e intensidad. En las más el trabajo fue puntual; se trabajó con grupos de familias de las comunidades que no fueron cambiando a lo largo del tiempo.

En estos 25 años de vida institucional, el área estratégica de Apoyo a la Producción es la que concentró los mayores esfuerzos institucionales, y sus resultados son varios:

Las innovaciones tecnológicas son de muy diversa naturaleza, aunque destacan los logros en el cultivo de la papa –principal rubro apoyado– y, también, en el cultivo de los frutales.

Una proporción importante de productores han sido capacitados en diversas técnicas y, como es el caso de los ATP, varios de ellos tienen posibilidades de prestar servicios de asistencia técnica.

Un punto que merece especial mención es el referido a los servicios financieros ya que, en primer lugar, se logró que en la provincia Vallegrande se fortalezcan estos servicios, y,

segundo, porque en el marco de los proyectos de ICO se llegó a canalizar cerca a 2,5 millones de dólares en calidad de préstamos.

En el área del Manejo de los Recursos Naturales, ICO fue una organización que estuvo presente en todas las iniciativas interinstitucionales y, por decisión propia, decidió concentrar su trabajo en la protección de las fuentes de agua. Aun cuando el trabajo no tuvo la continuidad deseada, los resultados son altamente valorados por las familias campesinas de varias microcuencas, las que han visto que sus fuentes de agua no se han secado y, por el contrario, ha aumentado la cantidad y la calidad de este vital recurso.

En ese mismo sentido, otro resultado, que debe ser considerado como muy importante, es el referido a que las acciones institucionales y los resultados alcanzados han obligado a que los Gobiernos Municipales asuman como políticas propias la protección de las fuentes de agua.

Por su parte, el área de Agenda para el Desarrollo ha demandado permanente esfuerzo institucional ya que transversalizaba a todas las acciones que emprendía. ICO participó en todas las instancias de coordinación interinstitucional donde aportaba con la experiencia que adquiría; influía en la definición de prioridades y líneas de acción a nivel de las provincias del valle cruceño; apoyaba procesos de planificación regional; y, por último, aportaba con conocimientos nuevos a partir de procesos de investigación.

Finalmente, el área de Comunicación para el Desarrollo se ha constituido en un complemento de gran importancia para el trabajo institucional porque no solamente permitió establecer canales de comunicación entre ICO y las comunidades / familias que trabajaban en determinados proyectos, sino que fundamentalmente fue creando espacios en los que la población en general expresaba su opinión y su punto de vista sobre el tipo de desarrollo que pretendía. Esta área también permitió que los jóvenes campesinos y en general la población accedan a tecnología comunicacional de punta, como lo fue en su momento Internet.

Asimismo, el programa de información de precios logró, por un lado, hacer más transparente el mercado al informar diariamente a los productores sobre los precios en los principales centros de abasto; y, en segundo lugar, contribuyó al mejoramiento de los ingresos.

5 Retos

Los retos futuros del Instituto de Capacitación del Oriente son complejos no solamente por la coyuntura de cambios que vive Bolivia, sino porque el grado de crecimiento institucional alcanzado trae aparejado una mayor responsabilidad en los procesos de desarrollo emprendidos en los valles cruceños.

Adecuarse a la realidad actual

Para el ICO, el primer gran reto es adecuarse a la realidad política actual. Por primera vez, Bolivia tiene un Presidente de origen indígena, quien además accedió a la Primera Magistratura de la Nación con una votación inédita del 54%, apoyado por numerosos movimientos sociales y amplios sectores populares. En ese contexto, la gran disyuntiva a resolver es:

- Alinearse incondicionalmente a las políticas del gobierno, lo que, al final, podría significar alinearse detrás de una opción político-partidaria; o
- Mantener distancia, aunque, ciertamente, en el marco de una mayor empatía entre el proyecto nacional y los proyectos locales de las ONGs.

Sin duda, lo descrito exigirá procesos de reflexión y de discusión político-ideológica al interior del equipo y, también, entre el equipo institucional y los grupos de campesinos beneficiarios de los programas institucionales. Todo indica que las primeras decisiones, ahora, son de carácter político en la medida en que un nuevo modelo chocará, con seguridad, con fuerzas sociales conservadoras, presentes en todos los espacios de la vida nacional.

Ampliar membresía y nuevos socios

La ampliación de socios y la renovación de miembros del Directorio también se impone como un desafío en estos tiempos de cambio. El propósito es no solamente "incorporar sangre nueva" sino ampliar la participación de entidades de los movimientos sociales dentro de la estructura institucional, o, para comenzar, incorporar a los beneficiarios de los programas organizados dentro de las estructuras institucionales. Los resultados futuros pasan por ampliar y lograr mayor legitimidad institucional.

Rehacer la estrategia institucional

Varios elementos –como el notable cambio del enfoque en las actividades de desarrollo agropecuario, la diversificación de las fuentes financieras y la consecuente ampliación de la capacidad financiera– permiten pensar que el ICO se encuentra en un momento de transición entre la Tercera Etapa y una probable Cuarta Etapa.

A ello se suma un escenario no sólo diferente sino en proceso de cambios en lo nacional, como la modificación sustancial de las políticas de gobierno relacionadas con procesos de desarrollo, en los que se toma distancia de los paradigmas así llamados 'neoliberales', y se asumen nuevos modelos que combinan estrategias que fortalecen las iniciativas privadas con nuevos roles estatales en el campo de la planificación, la producción, etc.

En este marco, corresponde una nueva estrategia institucional, lo que supondría una revisión de la visión, misión, objetivos estratégicos y las principales líneas de acción institucional del ICO. Esta nueva estrategia estará también en función al tipo de relación que se llegue a establecer con las instancias gubernamentales.

Promoción de organizaciones de base

Las primeras acciones institucionales tomaron como eje de trabajo el apoyo a las organizaciones de base, en principio comunales / sindicales y, posteriormente, concentrándose en organizaciones económicas. Ésta es una "asignatura pendiente" que debe ser retomada por ICO en el futuro, más aún cuando en los próximos cinco años la presencia de los movimientos sociales en los procesos de desarrollo serán crecientemente importantes.

Cobertura institucional

Los 25 años de trabajo en los valles cruceños le han proporcionado a ICO un enorme conocimiento sobre las diferentes realidades rurales y urbanas. A partir de ello, será importante diseñar una estrategia de intervención a nivel municipal y, particularmente, a nivel comunal. Es decir, se deberá identificar y diseñar una lógica clara en la intervención institucional en comunidades, regiones, municipios y provincias, de manera tal de hacer más eficiente el trabajo institucional.

Grupo meta

A quién apoyar, en qué y por qué son aspectos que luego de 25 años de vida institucional deben ser retomados a partir de todo el conocimiento adquirido. Esto supone establecer un grupo de criterios de selección no solamente geográficos sino también poblacionales, considerando la diferenciación campesina presente en los valles cruceños.

Equipo ejecutivo del ICO 2006

Equipo de ICO en la oficina Provincia Caballero.
COMARAPA, 2006.

Equipo de ICO en la oficina Provincia Florida.
MAIRANA, 2006.

Equipo de ICO en la oficina Provincia Vallegrande.
CIUDAD DE VALLEGRANDE, 2006.

Equipo de ICO en la oficina central.
SANTA CRUZ, 2006.

Bibliografía específica[68]

J Strobele et al. **Informe Evaluación PROMA – ICO**. La Paz, 1996.

CIDOB. **Proyecto Sondeo socioeconómico del norte de Santa Cruz**. La Paz 1980

ICO. **Sondeo de las provincias cruceñas**. Vallegrande 1981

ICO. **Correspondencia Proyecto Formación, asesoramiento y apoyo financiero a los campesinos para la creación y el funcionamiento de empresas autogestionaria agrícolas en Vallegrande y Florida**. Vallegrande 1988-1991

Ramiro Molina Barrios. **Evaluación Externa de ICO**. Bolivia.1995.

Rafael E. Rojas L. **Evaluación AGCD sistema de crédito ICO**. La Paz. 1995.

Mark Nieuwkerk. **Notas de visita**. 1986

2M Consultores. **Informe. Plan Estratégico**. Santa Cruz. 1995

ICO. **Proyecto Promoción y Apoyo a Organizaciones Campesinas de Base**. Santa Cruz. 1996.

ICO. **Plan de Apoyo al Modelo de Gestión del Desarrollo Agropecuario de los Valles Cruceños**. Santa Cruz.

ICO. **Proyecto ICO 1981-1983**. Santa Cruz. 1981.

ICO. **Proyecto de Dinamización Comunal**. Santa Cruz. 1982.

ICO. **Proyecto de formación, asesoramiento y apoyo financiero a los campesinos para la creación y el funcionamiento de empresas**. Fase II. Santa Cruz. 1990

ICO. **Proyecto de promoción en las provincias de Vallegrande y Caballero**. Santa Cruz. 1983.

ICO. **Proyecto Promoción y Apoyo a la Organización Campesina de la Provincia de Vallegrande**. Plan Trienal. Santa Cruz. 1992

ICO. **Asesoría Jurídica y Popular Vallegrande**. Santa Cruz. 1987.

ICO. **Proyecto "Fortalecimiento de la Defensoría Central de la Niñez y Adolescencia de la Mancomunidad y Vallegrande"**. Santa Cruz.

ICO. **Perfil Institucional**. ICO. Santa Cruz. 2005.

68 Esta bibliografía solamente hace referencia a citas textuales o referencia especifica a proyectos implementados por ICO y/o a documentos institucionales. Para la elaboración de la presente Memoria se reviso sino la totalidad, gran parte de la documentación del archivo institucional desde 1981.

Anexo 1

COBERTURA A NIVEL DE COMUNIDADES DEL SERVICIO DE APOYO A ORGANIZACIONES DE BASE

Cuadro 1

Provincia Caballero

Cobertura del trabajo de ICO a nivel comunidad según número de acciones de apoyo / asesoramiento a organizaciones de base realizadas. 1981 – 2005

Comunidad	Fase 1981 - 1988				Fase 1989 - 1995					Fase 1995 - 2005									Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
Torrecillas										4	4	8	3	4	2	2	2	1	30	17%
San Rafael											3	7		5	2	2	2		21	12%
Bañado de la Cruz											3	6	3	4	1	1	1		19	11%
Montegrande											2	7		4	2	2	2		19	11%
Pampas										2	3	5		2	1	1	1		15	9%
Bañado del Rosario														5	2	2	2	1	12	7%
Bella Vista											2	1		2	1	1	1	1	9	5%
Río Arriba										1	2				1	1	1	1	7	4%
La Jara										2	2	2							6	3%
Río San José															1	2	2	1	6	3%
Manzanal										3	2								5	3%
Capillas										2	2								4	2%
San Isidro			1	2															3	2%
Siberia										2					1				3	2%
Astillero - C																1	1	1	3	2%
La Pista															1	1	1		3	2%
Catalina										2									2	1%
Copajira										2									2	1%
Bañado de la Junta																	1		1	1%
Chilon										1									1	1%
El Jagué																		1	1	1%
Laguna Verde										1									1	1%
Pulquina Arriba "A"																		1	1	1%
Pulquina Arriba "B"																		1	1	1%
San Juan Potrero																		1	1	1%
Total por periodo			1	2						22	25	36	6	26	15	16	17	10	176	
%			1%	1%						13%	14%	20%	3%	15%	9%	9%	10%	6%	100%	

A 1982 - 1985
B 1985 - 1986
C 1987 - 1988
D 1988
E 1989 - 1990
F 1990 - 1992
G 1993
H 1994
I 1995
J 1995 - 1996
K 1996 - 1997
L 1998
M 1999
N 2000
O 2001
P 2002
Q 2003
R 2004- 2005

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

Cuadro 2

Provincia Florida

Cobertura del trabajo de ICO a nivel comunidad según número de acciones de apoyo / asesoramiento a organizaciones de base realizadas. 1981 – 2005

Comunidad	Fase 1981 - 1988				Fase 1989 - 1995					Fase 1995 - 2005								Total general	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
Filadelfia													2	2	2	2	2	1	11	18%
Bella Victoria														2	2	2	2		8	13%
Hierba Buena Civil														1	1	1	1	1	5	8%
La Piedra														1	1	1	1	1	5	8%
Monteagudo														2	1	1	1		5	8%
Quirusillas														2	1	1	1		5	8%
Rasete														1	1	1	1	1	5	8%
Cerro Verde															1	1	1	1	4	6%
Mendiola			1	1													1	1	4	6%
Alto Mairana																1		1	2	3%
Alto la Yuruma																		1	1	2%
Becerro																		1	1	2%
El Enpinado																		1	1	2%
Mairana				1															1	2%
Palmasola																		1	1	2%
Pozuelos			1																1	2%
Samipata			1																1	2%
San Juan del Rosario																		1	1	2%
Total por periodo			3	2									2	11	10	11	11	12	62	
%			5%	3%									3%	18%	16%	18%	18%	19%	100%	

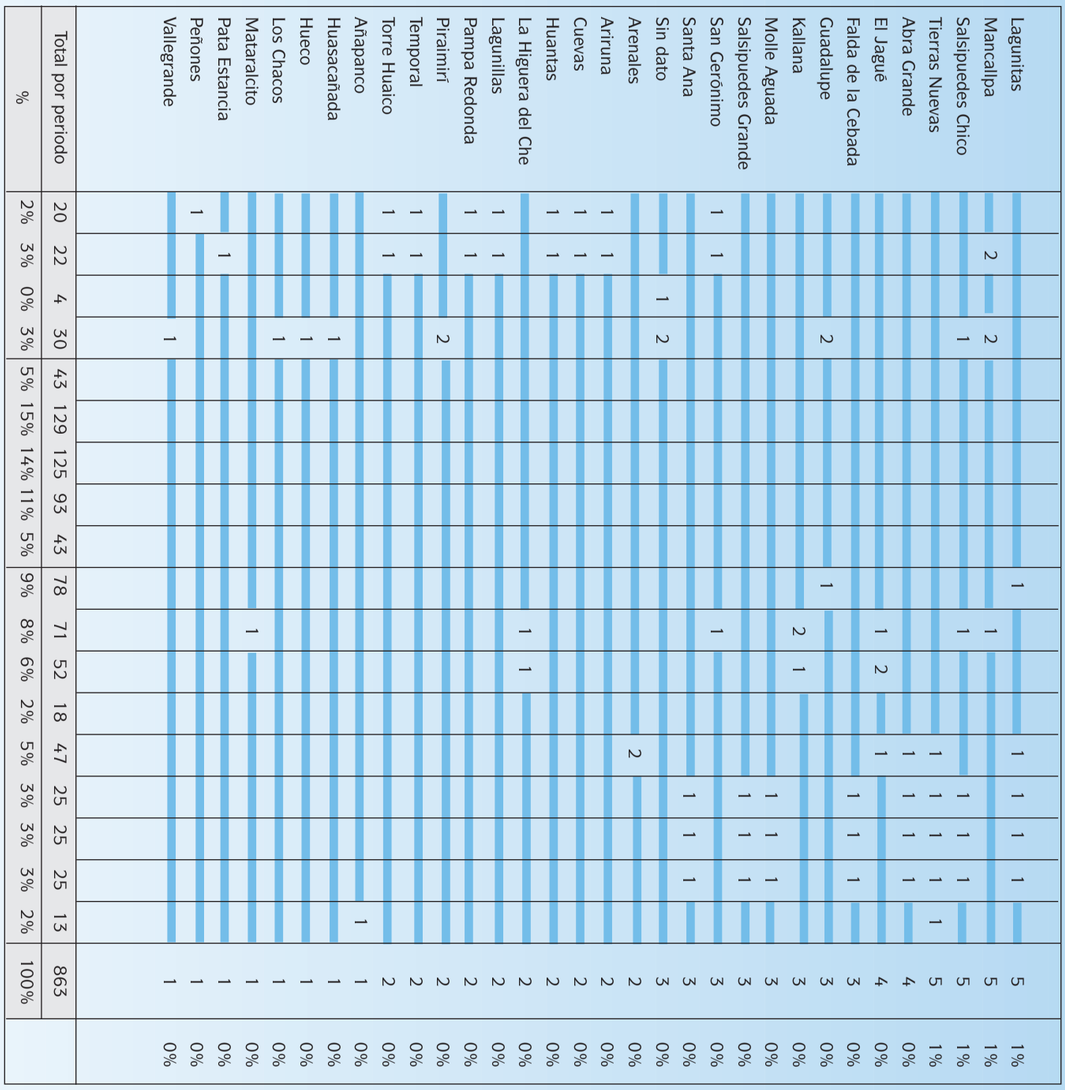
A 1982 - 1985
B 1985 - 1986
C 1987 - 1988
D 1988
E 1989 - 1990
F 1990 - 1992
G 1993
H 1994
I 1995
J 1995 - 1996
K 1996 - 1997
L 1998
M 1999
N 2000
O 2001
P 2002
Q 2003
R 2004- 2005

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

Cuadro 3

Provincia Vallegrande.
Cobertura del trabajo de ICO a nivel comunidad según número de acciones de apoyo / asesoramiento a organizaciones de base realizadas. 1981 – 2005

Comunidad	Fase 1981 - 1988				Fase 1989 - 1995					Fase 1995 - 2005									Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
Masicurí	1		1	2	2	7	8	7	1	4	4	5	3	4	2	2	2		55	6%
Barrial							2	6	3	5	4	9	3	8	2	2	2	1	47	5%
La Aguada	1	1		1	4	8	8	7	3	3	1								37	4%
Pucarillo	1				3	8	7	6	2	5	3							1	36	4%
Plan Citanos					3	8	8	6	3	4									32	4%
Alto Citanos					3	8	7	6	2	5									31	4%
Algodonales			1	2	3	4	4	5	2	4	5								30	3%
Trigo Pampa	1	1				8	6	5	3	4	2								30	3%
Tucumancillo	1	1		2	2	8	8	5	2	1									30	3%
Trigal					2	8	7	3	1	2	1	3		2					29	3%
Buena Vista						4	5	4	2	6	4	1							26	3%
Chiriguanañan					3	4	6	3	2	3	2	1							24	3%
Estancia Huaico					3	4	5	3	2	3	3	1							24	3%
Chacopata									1	2	3	4	3	3	2	2	2	1	23	3%
Veladero								2	2	5	5	4	3	2					23	3%
Montekata						4	6	3	1	2	3	1		1					21	2%
Moro Moro						4	6	3	1	2	4	1							21	2%
Murillo	1	1		4	2	4	3	3	1	1	1								21	2%
El Bello	1	1		1	4	4	3	3	1	1	1								20	2%
Astillero - MM									2	6	3	3		2	1	1	1		19	2%
Chujlla				1	4	8	5	1											19	2%
Lajas Toco								1	1	2	4	3		2	1	1	1	1	17	2%
Loma Larga	1		1	2	2	4	5	1										1	17	2%
La Higuera						4	6	4	1									1	16	2%
Muyurina						4	4	4	1										13	2%
Sabucal	1	1								1	1	3	2	1	1	1	1		13	2%
La Laja				1						1	1	3	3	1	1	1			12	1%
Potrerillo						4	6	2											12	1%
Quirquincho									1	2	2	2		1	2	1	1		12	1%
Vado de Yeso												4		4	1	1	1	1	12	1%
Pucará										1	1	2		4	1	1	1		11	1%
Postrervalle														1	1	2	2	2	8	1%
Casas Viejas	1	1		1					1	1	1	1							7	1%
Minas					3	4													7	1%
Guayabos		1							1	2	2								6	1%
Lampazar		2				3					1								6	1%
San Juan del Chaco											1	1		1	1	1	1		6	1%
Cochabambita	1	1				3													5	1%
La Ladera														1	1	1	1	1	5	1%



	Total por periodo	%	20	22	4	30	43	129	125	93	43	78	71	52	18	47	25	25	25	13	863	100%
Vallegrande	1	0%				1															1	0%
Peñones	1	0%	1																		1	0%
Pata Estancia	1	0%		1																	1	0%
Mataralcito	1	0%											1								1	0%
Los Chacos	1	0%				1															1	0%
Hueco	1	0%				1															1	0%
Huasacañada	1	0%				1															1	0%
Añapanco	1	0%																		1	1	0%
Torre Huaico	2	0%	1	1																	2	0%
Temporal	2	0%	1	1																	2	0%
Piraimirí	2	0%				2															2	0%
Pampa Redonda	2	0%	1	1																	2	0%
Lagunillas	2	0%	1	1																	2	0%
La Higuera del Che	2	0%										1		1							2	0%
Huantas	2	0%	1	1																	2	0%
Cuevas	2	0%	1	1																	2	0%
Ariruna	2	0%	1	1																	2	0%
Arenales	2	0%														2					2	0%
Sin dato	3	0%			1	2															3	0%
Santa Ana	3	0%															1	1	1		3	0%
San Gerónimo	3	0%	1	1									1				1	1	1		3	0%
Salsipuedes Grande	3	0%															1	1	1		3	0%
Molle Aguada	3	0%															1	1	1		3	0%
Kallana	3	0%											2	1							3	0%
Guadalupe	3	0%				2						1									3	0%
Falda de la Cebada	3	0%															1	1	1		3	0%
El Jagüé	4	0%											1	2		1					4	0%
Abra Grande	4	0%														1	1	1	1		4	0%
Tierras Nuevas	5	1%				1							1				1	1	1	1	5	1%
Salsipuedes Chico	5	1%				2											1	1	1	1	5	1%
Mancallpa	5	1%		2									1								5	1%
Lagunitas	5	1%										1				1	1	1	1	1	5	1%

A 1982 - 1985
B 1985 - 1986
C 1987 - 1988
D 1988
E 1989 - 1990
F 1990 - 1992
G 1993
H 1994
I 1995
J 1995 - 1996
K 1996 - 1997
L 1998
M 1999
N 2000
O 2001
P 2002
Q 2003
R 2004- 2005

Fuente: Elaboración propia con información institucional de ICO

Anexo 2

COBERTURA A NIVEL DE COMUNIDADES DEL SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA

Cuadro 4

Provincia Caballero

Número de acciones de asistencia técnica realizada por comunidad. Periodo 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988					1989 - 1994				1995 - 2005						Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ		
Torrecillas										9	5	2	4	3	8	31	16%
Bañado de la Cruz										2	5	2	3	3	6	21	11%
San Rafael										1	3	2	3	3	9	21	11%
Bañado del Rosario												1	3	3	11	18	10%
Montegrande											2	2	3	3	7	17	9%
Bella Vista										2	1	2	1	1	6	13	7%
Pampas										3	3	1	1	1	4	13	7%
La Jara										4	2					6	3%
El Jagué											1	1	1	1	1	5	3%
Río Arriba														1	4	5	3%
Río San José															5	5	3%
Capillas										4						4	2%
Siberia										4						4	2%
Manzanal - C										4						4	2%
Chilón										3						3	2%
San Juan Potrero	1			1											1	3	2%
San Isidro				2												2	1%
Sin dato															2	2	1%
Bañado de la Junta															1	1	1%
Copajira										1						1	1%
La Pista															4	4	2%
Total por periodos	1			3						37	22	13	19	19	69	183	
%	1%			2%						20%	12%	7%	10%	10%	10%	38%	100%

a. 1981 - 1982	A	f. 1989 - 1990	F	k. 1998	K
b. 1982 - 1985	B	g. 1990 - 1992	G	l. 1999	L
c. 1985 - 1986	C	h. 1993	H	m. 2000	M
d. 1987 - 1988	D	i. 1994	I	n. 2001	N
e. 1988	E	j. 1995 - 1997	J	ñ. 2002 - 2005	Ñ

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO. CEP - 2006

Cuadro 5

Provincia Florida

Número de acciones de asistencia técnica realizada por comunidad. Periodo 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988					1989 - 1994				1995 - 2005						Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ		
Filadelfia				1								2	4	3	13	23	23%
Bella Victoria												1	3	3	11	18	18%
La Piedra														2	8	10	10%
Rasete												1	2	1	6	10	10%
Hierba Buena Civil														1	7	8	8%
Monteagudo														1	6	7	7%
Mendiola			2	2											2	6	6%
Quirucillas														1	4	5	5%
Cerro Verde														1	2	3	3%
Pozuelos			2													2	2%
Todos Santos															2	2	2%
Hierva Buena															1	1	1%
Río Nuevo															1	1	1%
Samaipata			1													1	1%
Sin dato															1	1	1%
Total por periodos			5	3								4	9	13	64	98	
%			3%	3%								4%	9%	13%	65%	100%	

a. 1981 - 1982	A	f. 1989 - 1990	F	k. 1998	K
b. 1982 - 1985	B	g. 1990 - 1992	G	l. 1999	L
c. 1985 - 1986	C	h. 1993	H	m. 2000	M
d. 1987 - 1988	D	i. 1994	I	n. 2001	N
e. 1988	E	j. 1995 - 1997	J	ñ. 2002 - 2005	Ñ

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.

Cuadro 6

Provincia Vallegrande
Número de acciones de asistencia técnica realizada por comunidad.
Periodo 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988					1989 - 1994				1995 - 2005						Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ		
Masicurí		1	2	4	1	5	4	6	6	25	4	2	2	3	9	74	8%
Pucarillo		1	2			3	5	7	8	21					1	48	5%
El Barrial								1	3	15	3	2	4	3	11	42	5%
Chiriguanañan							1	5	5	20	1					32	4%
Trigo Pampa		2	2				5	4	5	11						29	3%
Algodonales				3	2	6	1	2	2	12						28	3%
La Aguada	2	2	2	2		3	3	4	5	5						28	3%
Buena Vista							1	4	4	15	2					26	3%
Chacopata	1									3	2	2	3	3	12	26	3%
Moro Moro							1	6	6	10	3					26	3%
Astillero										7	1	1	2	2	12	25	3%
El Trigal							5	5	3	4	2	1	3	2		25	3%
Estancia Huayco							1	4	4	12	2					23	3%
Plan Citanos						2	3	3	4	11						23	3%
Montekata							1	3	4	7	2	1	2	1		21	2%
Vado de Yeso											2	2	3	3	10	20	2%
Lajas Toco										4		2	1	2	10	19	2%
Veladero									1	12	4	2				19	2%
Alto Citanos							2	5	4	7						18	2%
Murillo		2	2	2		2		1	2	5	1					17	2%
Quirquincho										2	1	1	2	1	9	16	2%
La Laja											1	2	1	2	8	14	2%
El Bello		2	2			1	1	2	1	4						13	1%
La Higuera							1	4	4	3	1					13	1%
Postrervalle												1	2	1	9	13	1%
Sabucal		1	1								1	1	2	1	6	13	1%
San Juan del Chaco											3	1	2	1	6	13	1%
Tucumancillo		2	2	2		2	2	1		1						12	1%
Abra Grande				1								1	1	1	7	11	1%
Guayabos			2	3						6						11	1%
Loma Larga		1	2	1		2	2	2	1							11	1%
Chujllas						1	4	4	1							10	1%
Muyurina				1			1	3	4	1						10	1%
Pucará										3	1	1	1	1	3	10	1%
Lagunitas										2				1	5	8	1%
Molle Aguada				1										1	6	8	1%
Tierras Nuevas												1	2	1	4	8	1%
Falda de la Cebada														1	6	7	1%
La Ladera														1	6	7	1%
Minas						4	3									7	1%
Potrerillo							1	4	2							7	1%

Anexo 3

COBERTURA A NIVEL DE COMUNIDADES DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN

Cuadro 7

Número de acciones de capacitación por comunidad
Provincia Caballero. 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988				1989 - 1994			1995 - 2005									Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	
San Rafael										2			3	9	4	6		24	8%
Bañado del Rosario													3	9	4	5	1	22	7%
Torrecillas		1						3					3	9		6		22	7%
Montegrande										2			3	9	1	4		19	6%
Bañado de la Cruz													3	9	1	1		14	5%
Río Arriba														5	3	4		12	4%
San Juan del Potrero	1														3	8		12	4%
Astillero - C													3	4	4	1		12	4%
Bella Vista - C														5	1	5		11	4%
Pampas								2						8				10	3%
Río San José														9	1			10	3%
Jagué															3	5	1	9	3%
Manzanal								1	1							5	1	8	3%
Siberia								2								5	1	8	3%
Sivingalito																8		8	3%
Pulquina Arriba A																6	1	7	2%
La Jara								2						4				6	2%
Tunal																5	1	6	2%
Witron																5	1	6	2%
La Aguada - C																5	1	6	2%
Anamal																5		5	2%
Batiahuaico																5		5	2%
Cabra Cancha																5		5	2%
Punilla																5		5	2%
Agua Clarita																4		4	1%
El empinado																4		4	1%
Sin dato										1		2				1		4	1%
Alto la Yuruma - S																4		4	1%
Astillero - S																4		4	1%
Becerro - S																4		4	1%
La Ramada - S																4		4	1%
La Tranca - S																4		4	1%
Lagunitas - S																4		4	1%
Comarapa														1	1	1		3	1%
San Isidro			1	1	1													3	1%
Capillas								2										2	1%
Chilón									1							1		2	1%
Cochabambita	1	2	1	1			1											6	1%
Ariruma		2	2	1														5	1%
Casas Viejas		1	2										1	1				5	1%
Guadalupe													5					5	1%
Kallana													3	2				5	1%
Pampa Redonda		2	2	1														5	1%
Peñones		1	2	2														5	1%
Salsipuedes Chico																1	4	5	1%
Salsipuedes Grande																1	4	5	1%
Santa Ana																1	4	5	1%
San Jerónimo		1	2	1														4	0%
Temporal		1	2	1														4	0%
Arenales																		3	0%
Cuevas		1	2															3	0%
Hunatas		1	2															3	0%
Lagunillas		2	1															3	0%
Palmarito				1														3	0%
El Tabacal																		2	0%
Lampazar			1															2	0%
Mankallpa			2															2	0%
Pata Estancia			2															2	0%
Sin dato																		2	0%
Torre Huaico		1	1															2	0%
Manzanal - VG																		2	0%
El Valle		1																1	0%
Piraymiri																		1	0%
Pujio																		1	0%
Total por periodos	4	30	43	29	4	31	50	80	81	241	40	25	34	36	154			882	
%	0%	3%	5%	3%	0%	4%	6%	9%	9%	27%	5%	3%	4%	4%	17%			100%	

a. 1981 - 1982	A	f. 1989 - 1990	F	k. 1998	K
b. 1982 - 1985	B	g. 1990 - 1992	G	l. 1999	L
c. 1985 - 1986	C	h. 1993	H	m. 2000	M
d. 1987 - 1988	D	i. 1994	I	n. 2001	N
e. 1988	E	j. 1995 - 1997	J	ñ. 2002 - 2005	Ñ

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.

Copajira								2											2	1%
Pulquina Arriba "B"																1	1		2	1%
La Tranca - C																1	1		2	1%
Abra de Capillas																	1		1	0%
Bañado de la Junta																1			1	0%
Catalina								1											1	1%
Total por periodos	1	1	1	1	1			15	2	5		2	18	81	26	142	11		307	
%	0%	0%	0%	0%	0%			5%	1%	2%		1%	6%	26%	8%	46%	4%		100%	

A 1981
B 1982 - 1985
C 1985 - 1986
D 1987 - 1988
E 1989 - 1992
F 1993
G 1994
H 1995 - 1996
I 1997
J 1998
K 1999
L 2000
M 2001
N 2002
Ñ 2003
O 2004
P 2005

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.

Cuadro 8

Número de acciones de capacitación por comunidad
Provincia Florida 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988				1989 - 1994			1995 - 2005										Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P		
Filadelfia													5	10	4	2	2	23	12%
Bella Victoria													5	11	1	2		19	10%
Hierba Buena Civil													2	10	4	1		17	9%
La Piedra													5	10		2		17	9%
Quirusillas													2	10	1	2		15	8%
Monteagudo													2	10	1			13	7%
Rasete													3	6		2		11	6%
Mendiola			1												3	3		7	4%
Tierras Nuevas														5	1	1		7	4%
Tembladera				1												5		6	3%
Todos Santos															3	3		6	3%
La Misca																5		5	3%
Liwi Liwi																5		5	3%
Mataral																5		5	3%
Postrervallecito																5		5	3%
Vallecito																5		5	3%
Río Nuevo																3		3	2%
Sivingalito																2	1	3	2%
El Rodeo - Q																2	1	3	2%
Mairana															1	1		2	1%
Sin dato													1			1		2	1%
Becerro - PG																1	1	2	1%
Alto la Yuruma - Sam																1	1	2	1%
Algodonal																	1	1	1%
Cerro Verde													1					1	1%
Chirimollar																	1	1	1%
El Empinado																1		1	1%
Pampa Grande																1		1	1%
Pozuelos			1															1	1%
San Juan de Florida																1		1	1%
Santa Rosa																	1	1	1%
Yerba Buena Militar				1														1	1%
Agua Clarita - PG																1		1	1%
La Ramada - PG																1		1	1%
Bella Vista - Sam																1		1	1%
Lagunitas - Sam																1		1	1%
Total por periodos			2	2								1	25	72	19	66	9	196	
%			1%	1%								1%	13%	37%	10%	34%	5%	100%	

A 1981
B 1982 - 1985
C 1985 - 1986
D 1987 - 1988
E 1989 - 1992
F 1993
G 1994
H 1995 - 1996
I 1997
J 1998
K 1999
L 2000
M 2001
N 2002
Ñ 2003
O 2004
P 2005

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.

Cuadro 9

Número de acciones de capacitación por comunidad
Provincia Vallegrande 1981 – 2005

Comunidad	1981 - 1988				1989 - 1994			1995 - 2005									Total General	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	
Masicurí	1	2	1	1	14	11	9	13					3	9	3	1		68	6%
Pucarillo			1	1	16	7	8	11	1						9			54	5%
Barrial						2	7	10	1	2			4	14	4	2		46	4%
La Aguada - T	1	2	1	3	15	2	8	4	1						4			41	4%
Alto Citanos					10	13	7	2							5			37	3%
Algodonales					13	5	5	13										36	3%
Plan Citanos					13	10	6	2							5			36	3%
Murillo	1	2	1	2	14	3	6	1							5			35	3%
El Bello		1		2	11	3	4	4							6			31	3%
Sin dato		5	4	5						1		2	2		9	1		29	2%
Loma Larga - V			1	4	14	5	2									1	1	28	2%
Chacopata	1	1		1				3					5	14		2		27	2%
Chujllas	1			1	15	7	2									1		27	2%
Tucumancillo	1		1	2	14	2	7											27	2%
Buena Vista					3	6	5	12										26	2%
La Laja													5	14	4	2		25	2%
Lajas Toco							2	6					3	9	4	1		25	2%
Trigo Pampa		1	1		6	4	7	6										25	2%
Chiriguanañan					6	8	5	3	1									23	2%
La Higuera				1	3	8	6	5										23	2%
Montekata					3	7	5	8										23	2%
Muyurina	1				4	3	5	3							6		1	23	2%
Moro Moro	1			1	5	6	5	4										22	2%
Estancia Huaico					7	8	4	1										20	2%
El Trigal				1	11	2	3	2	1									20	2%
Vado de Yeso						1							5	9	3	1		19	2%
Astillero - MM				1				7	1				3	6				18	2%
Potrerillo - MM					3	7	4								3			17	2%
Veladero				1			2	13										16	1%
Pucará	1			3					1					5	1	1	2	14	1%
Quirquincho								4						6	4			14	1%
San Juan de la Ladera				1									3	6	4			14	1%
Guayabos			1		2			7								1		11	1%
Piraimiri		1		1	3									5	1			11	1%
San Gerónimo		2	1	1											6			10	1%
Santa Ana		1		1									1	6	1			10	1%
Abra Grande			1										2	5		1		9	1%
Mataralcito					2									5	1		1	9	1%
Minas					9													9	1%
Sabucal		1												5	1	1	1	9	1%
Molle Aguada		3													5			8	1%
Postrervalle				1									1	5			1	8	1%
San Juan del Chaco													2	5	1			8	1%

Lagunitas - MM														4	4			8	1%
Potrerillo - VG															6		1	7	1%
Alto Peñón															6			6	1%
Alto Seco				1										5				6	1%
Casas Viejas		2					1	3										6	1%
Chañara																5	1	6	1%
Chapas															6			6	1%
Chorrillo															6			6	1%
Cochabambita	1	2	1		2													6	1%
El Tholar															6			6	1%
El Tipal															6			6	1%
Lagunillas		2							1				1	2				6	1%
Peñón															4	1	1	6	1%
Salsipuedes Chico				1											5			6	1%
El Rodeo - VG															6			6	1%
Arenales														4		1		5	1%
Huertas															5			5	0%
Saguintal															4		1	5	0%
Santa Elena															5			5	0%
Tierras Nuevas		1		1									1				2	5	0%
Loma Larga - P															5			5	0%
Cuevas		1	1	2														4	0%
Kollpa															4			4	0%
Temporal		1	1	1													1	4	0%
La Tranca - MM															4			4	0%
Guadalupe				2					1									3	0%
Lampazar			1	1	1													3	0%
Pampa Redonda		2	1															3	0%
Pata Estancia			1													1	1	3	0%
Peñones			1													1	1	3	0%
Falda de la Cebada													1	1				2	0%
Jaboncillo																1	1	2	0%
Salsipuedes Grande													1	1				2	0%
Torre Huaico			1	1														2	0%
Vallegrande															1	1		2	0%
Aguada																	1	1	0%
Fernández				1														1	0%
Huantas		1																1	0%
Hueco				1														1	0%
Kallana	1																	1	0%
La Higuera				1														1	0%
Naranjos		1																1	0%
Pulpito				1														1	0%
Quiñal	1																	1	0%
Jagué - P																	1	1	0%
Total por periodos	12	35	22	49	219	130	125	147	9	3		2	43	145	178	27	19	1165	
%	1%	3%	2%	4%	19%	11%	11%	13%	1%	0%	0%	0%	4%	12%	15%	2%	2%	100%	

A	1981						
B	1982 - 1985	F	1993	J	1998	N	2002
C	1985 - 1986	G	1994	K	1999	Ñ	2003
D	1987 - 1988	H	1995 - 1996	L	2000	O	2004
E	1989 - 1992	I	1997	M	2001	P	2005

FUENTE: Elaboración propia con base a información ICO.