



# **BASE PARA LA ARTICULACIÓN TERRITORIAL, EL TURISMO SOSTENIBLE Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE BOLIVIA**

**I ENCUENTRO NACIONAL DE CIUDADES INTERMEDIAS**

## **Base para la Articulación Territorial, el Turismo Sostenible y el Desarrollo Productivo de Bolivia.**

I Encuentro Nacional sobre Ciudades Intermedias.

### **Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD)**

**Dirección:** Calle Raquel de Busch No.69, Barrio Hamacas.

Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

**Tel/Fax:** (591-3) 3434192; 3434208

**Email:** [info@cepad.org](mailto:info@cepad.org)

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

### **Coordinación General:**

Rubens Barbery Knaudt, Presidente de CEPAD.

Carlos Hugo Molina Saucedo, Director de Innovación de CEPAD.

**Sistematización:** Andrea María Vera Chyrikins.

**Edición:** Rubens Barbery Knaudt, Saira Duque Moreno.

**Fotografías:** Alberto Quevedo, Andrea Vera, David Barba, Max Toranzos, Saira Duque y Talita Sanchez Rivelles.

**Diagramación:** Geovanna Terceros Terceros.

Una publicación de:

Con el apoyo de:



**FUNDACIÓN  
SOLYDES**



Santa Cruz, Bolivia

Mayo de 2024

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	<b>1</b>
PRODUCTIVIDAD, TURISMO Y EMPRENDIMIENTO, DESAFÍOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN BOLIVIA. Rubens Barbery Knautd .....	<b>2</b>
<b>PALABRAS DE BIENVENIDA</b> .....	<b>8</b>
CENTRO DE FORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA (AECID) José Ignacio Ayala Andrés .....	<b>9</b>
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO (UAGRM) Vicente Cuellar Téllez .....	<b>10</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
LAS CIUDADES INTERMEDIAS EN LA REALIDAD DEL DESARROLLO NACIONAL. Carlos Hugo Molina Saucedo .....	<b>13</b>
<b>LAS LÍNEAS DE TRABAJO VALIDADO Y EN EJECUCIÓN, IDENTIFICADAS CON EL TURISMO Y EL DESARROLLO PRODUCTIVO</b> .....	<b>22</b>
CHIQUITOS... OTRO MUNDO. UN MODELO TERRITORIAL DE DESARROLLO TURÍSTICO INTEGRAL. Rubens Barbery Knautd .....	<b>23</b>
CASA MELCHOR PINTO. UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL LIGADO AL DESARROLLO. Carmen Romero .....	<b>29</b>
ESCALATEC, STARTUPS, INSTRUMENTOS INNOVATIVOS AJUSTADOS A BOLIVIA. Azul Muñoz .....	<b>33</b>
TAKESI, ESCUELA PRODUCTIVA DE DESARROLLO COMPETITIVO DE CAFÉ DE ALTA CALIDAD EN SUD YUNGAS, YANACACHI, LA PAZ. Mariana Iturralde .....	<b>37</b>
EXPLORANDO TARIJA. DESTINO REVELADO - TRAVESÍA POR CIUDADES INTERMEDIAS HACIA UN TURISMO AUTÉNTICO Y SOSTENIBLE. Max Raña Rodríguez .....	<b>40</b>
ARTICULACIÓN DE ACTORES DEL TURISMO DESDE LA INICIATIVA PRIVADA. LA EXPERIENCIA DE NATURA TOURS. Jorge Nelson Pacheco Rodríguez .....	<b>43</b>

LAS RUTAS DEL TURISMO AMAZÓNICO. Silvia Oliva Avaroma.....	48
LA RUTA DEL BICENTENARIO: PATRIMONIO, HISTORIA Y TURISMO. Félix Almendras Barón .....	51
<b>ARTICULACIÓN DE LAS PROPUESTAS PRODUCTIVAS SOSTENIBLES CON EL DESARROLLO TERRITORIAL DESDE VISIONES ACADÉMICAS, EMPRESARIALES, PRODUCTIVAS.....</b>	<b>58</b>
LA ARTICULACIÓN DE LAS REGIONES METROPOLITANAS, LAS CIUDADES Y EL DESPOBLAMIENTO RURAL. Luis Alberto Castro .....	59
PRODUCCIÓN ALIMENTARIA EN EL ALTIPLANO. Guillermo Pou Munt .....	64
BENI: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL. Lavive Yáñez Simon .....	70
LOS CICLOS DEL CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES DESDE LA INNOVACIÓN Y LA DEMANDA URBANA. Julio César Valenzuela Roca .....	75
GREEN FOREST PRODUCTS: UN MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PRODUCTIVO EN LA AMAZONÍA A PARTIR DE LA CASTAÑA. Carlos Valdez Hecker.....	81
HACIENDA BENEVENTO: UN MODELO DE DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL PARA UNIDADES DE 50 HECTÁREAS EN BOLIVIA. Orlando Saucedo Iannone.....	86
<b>LOS MUNICIPIOS ESTRATÉGICOS EN DESARROLLO TURÍSTICO Y LA VOZ DE LA COOPERACIÓN. ....</b>	<b>89</b>
DESARROLLO TURÍSTICO Y PRODUCCIÓN CON IDENTIDAD DESDE EL MUNICIPIO DE TIAHUANACU. Flavio Merlo Maidana .....	90
LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN BOLIVIA. Sarai Suarez Louzao .....	95
<b>BIOGRAFÍAS DE LOS AUTORES .....</b>	<b>100</b>





Ph. David Barba.

# PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL





## PRODUCTIVIDAD, TURISMO Y EMPRENDIMIENTO, DESAFÍOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN BOLIVIA

**Rubens Barbery Knaudt**

PRESIDENTE DEL CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL  
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD).

CEPAD es una institución con vocación municipalista que desde nuestra creación en 1997 analizamos y ejecutamos acciones que promueven el desarrollo sostenible con un enfoque territorial. En el año 2014, bajo el liderazgo de Carlos Hugo Molina, nuestros estudios adquieren una connotación diferente, puesto que la realidad nos interpela a mirarla con ojos diferentes al enfoque tradicional de suponer que somos un país principalmente rural. Cuando más del 75% de la población boliviana vive en zonas urbanas y que las ciudades, medianas y grandes, no tienen una planificación adecuada que responda a las expectativas de desarrollo, decidimos identificar e investigar el rol que las ciudades intermedias tienen en todo el proceso migratorio y de desarrollo. En claves bolivianas, y de forma muy resumida, entendemos que una ciudad intermedia se caracteriza por tener una población entre 20 mil y 100 mil habitantes, con una fuerte incidencia en el territorio, con áreas urbanas y rurales que van más allá de la jurisdicción competencial de su gobierno municipal. Es decir, ofrecen servicios e inciden en espacios que superan la división política – administrativa del municipio. Encontramos que en Bolivia son 71 ciudades con estas características que asumen un rol casi de “amortiguación” de la migración, un tipo de parada inicial antes de llegar a las grandes urbes del eje central del País (El Alto, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz). Son ciudades que por diferentes variables se transforman en centros articuladores de actividades productivas y sociales, pudiendo adquirir la calidad positiva de “nodos de desarrollo” si se planifica adecuadamente.

Es importante señalar que esta publicación se realiza antes de conocer los resultados del censo de marzo de 2024, por lo que es probable que el análisis del nivel de urbanización y el impacto e influencia de las ciudades intermedias en el País sean aún mayor de lo que



estamos acá describiendo, puesto que las proyecciones de los resultados indican que, al igual que sucede en el resto de Latinoamérica, la migración campo – ciudad y el despoblamiento rural aumente. En este contexto, nos encontramos con una serie de variables que, al analizar las experiencias nacionales e internacionales, surgen de forma permanente en todos los países y que nos obligan a darle importancia para comprender mejor los fenómenos migratorios y de desarrollo territorial.

Como parte de nuestra investigación hemos realizado 12 encuentros internacionales en Paraguay, Costa Rica, Estados Unidos, Bolivia, México, Extremadura y Palencia (estos dos últimos en España), 1 encuentro internacional virtual, más de 10 conversatorios nacionales, la investigación pormenorizada de 25 ciudades intermedias en Bolivia (en todo el territorio nacional), estudios sectoriales de género, medio ambiente, marcos institucionales, desarrollo económico, mancomunidades municipales, juventud, turismo, planificación territorial, entre otros. En ese contexto surge la iniciativa de organizar y sistematizar el Primer Encuentro Nacional sobre Ciudades Intermedias, con la finalidad de poner en valor y visibilizar experiencias prácticas que se impulsan en Bolivia que creemos cumplen con las siguientes características: pueden ser replicables en diferentes territorios, están testadas que funcionan, cumplen con criterios de sostenibilidad ambiental, son inclusivas, son escalables, son impulsadas desde lo local, incluyen elementos innovadores y los ejecutores, con absoluta generosidad, comparten su conocimiento con la finalidad que sea aprovechado. Nos encontramos que, en sectores como el turismo, la innovación tecnológica, la agro producción sostenible y la cultura, existen buenas prácticas que cumplen con estos requisitos y que valen la pena conocer y compartir.

En este documento que sistematiza lo presentado en diferentes áreas cuya característica común es el emprendimiento que surge en diferentes confines de Bolivia, tenemos la contrastación empírica de las potencialidades comparativas existentes. Contamos con riqueza desarrollada y ventajas competitivas, tal como se ha evidenciado aquí. Todo lo mencionado refleja la ratificación de lo cotidiano y resalta los procesos en curso, así como las experiencias que actualmente se están llevando a cabo. Como afirmó Guillermo Pou



Munt durante su presentación, la tecnología ha avanzado, permitiendo que incluso el desierto del altiplano sea productivo. Personas, comunidades, organizaciones y empresas están ejecutando estas acciones de manera clara y nítida, demostrando una ruta crítica teórica y una ejecución efectiva.

Carlos Hugo Molina en su intervención magistral nos presenta un contexto de realidad que refleja los desafíos y también las potencialidades que tenemos en el territorio nacional, marco conceptual que entrega las bases que motivan la realización de este Primer Encuentro. Flavio Merlo Maidana, alcalde del Gobierno Autónomo Municipal de Tiahuanacu, quien abre Tiahuanacu a todos los bolivianos y al mundo. Visitar Tiahuanacu transmite ese espíritu. Por mi parte intento presentar un enfoque integral para el desarrollo turístico en la región de Chiquitos, destacando la necesidad de aprovechar los recursos naturales y culturales de la zona para promover el turismo como motor de crecimiento sostenible, económico y social.

Carmen Romero presenta la Casa Melchor Pinto como un centro cultural dinámico que promueve diversas manifestaciones artísticas, ofrece actividades educativas y recreativas, y busca contribuir al desarrollo social y económico de la región. Ella nos abre la visión sobre la importancia de la gestión cultural autosostenible para lograr el desarrollo integral de una ciudad. Hemos recibido, gracias a Mariana Iturralde, socia de Agro Takesi S.A., la propuesta de desarrollo productivo y la degustación de un café extraordinario producido con calidad en altura y con características que ponen en valor lo local. De parte de la Fundación Solydes, Azul Muñoz ha ratificado un compromiso de trabajo para continuar desarrollándolo este año en base a potenciar el emprendimiento, la creatividad y el talento del boliviano al incorporar avances tecnológicos. Max Raña (Explora Tarija), Nelson Pacheco (Natura Tours) y Silvia Oliva (Gobierno Autónomo Departamental de Pando) nos guían por el país, mostrándonos las capacidades locales y lo que se está realizando en diferentes departamentos para promover el turismo sostenible. Félix Almendras Barón, del Gobierno Departamental de Chuquisaca, nos recuerda el compromiso con el Bicentenario, que, si bien se celebra en Chuquisaca, es un compromiso nacional.





Luis Alberto Castro, en nombre de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), aborda el tema altamente complejo de la articulación de las regiones metropolitanas, las ciudades y el despoblamiento rural, y que, junto con las reflexiones de Julio César Valenzuela, fundador de Citrino Capitales Inmobiliarios, nos presentan un desafío que aún desconocemos completamente. Como permanentemente nos recuerda Carlos Hugo Molina, Bolivia carece de conciencia urbana, evidenciado por dos hechos simples: los catastros no funcionan, ninguno de los 339 gobiernos municipales de Bolivia tiene un catastro con múltiples finalidades funcionando decorosamente a pesar de ser un elemento básico que existe para cobrar impuestos y brindar servicio, y ninguno ha resuelto el problema de los residuos sólidos y aguas. Estos elementos esenciales para entender los procesos de desarrollo urbano requieren una planificación clave para resolver los problemas del urbanismo y del desarrollo, obligándonos a establecer acciones en esta materia.

Con la experiencia de Guillermo Pou Munt, fundador de Orkidea Andina, el hecho de estar produciendo en el desierto del altiplano de la manera en que lo están haciendo es extraordinario, considerando todas las señales que indican los procesos de incursión del cambio climático, el cambio de temperatura y la disminución de los sistemas de agua del altiplano, marcando así una línea roja muy complicada. Creo que tenemos la responsabilidad de ayudar, apoyar y difundir acciones de esta naturaleza, ya que indican respuestas positivas.

Junto a Lavive Yañez, se mantiene el compromiso para seguir trabajando en el Departamento del Beni gracias al esfuerzo que están realizando en Acción Social Beni y UNIVALLE. Carlos Valdez Hecker, gerente de Green Forest Products, nos presenta su propuesta de desarrollar una empresa responsable, sostenible y amigable mediante un proyecto de desarrollo que tiene una predicción distinta. Aprendemos que hay que creer en las personas y la capacidad de emprendimiento boliviano, por lo que estamos encontrando compañeros de viaje que tienen toda la posibilidad de hacer cosas a las que podemos sumarnos. Orlando Saucedo, gerente de la Hacienda Benevento, propone un



modelo de desarrollo que está validado con diez años de experiencia y se refiere a unidades productivas en la Amazonía y el oriente, que rondan las 50 hectáreas.

Este resumen abarca parte de las exposiciones presentadas durante el encuentro, reflejando la diversidad de temas y cualidades discutidas que intentamos sistematizar en la presente publicación. La presencia de Sarai Suarez, gerente de proyectos de la Cooperación Española, nos proporciona una línea y un aliento para entender ciertas claves internacionales, que a veces son imprescindibles que se nos digan de la manera en que las encontrarán en este documento, para poder aprovecharlas.

Todo el proceso de investigación que venimos desarrollando cuenta con el apoyo sostenible de instituciones de cooperación que desde su inicio creyeron en la importancia del trabajo que impulsamos, para ellos nuestro agradecimiento a la Fundación Solydes, la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID), la Asociación para la Cooperación al Desarrollo en el Ámbito Local (ACODAM) y el Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo (FELCODE). De igual manera, en los encuentros internacionales hemos tenido compañeros de rutas extraordinarios que nos permitieron contar con más de 150 académicos de 18 países, tales como la Universidad Internacional de la Florida, Consejo de Gobernadores del Paraguay, IICA, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Fundación Futuro Latinoamericano, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), diputaciones provinciales de Cáceres y Badajoz de Extremadura (España), ONU Habitat, Red Ritmus, Diputación de Palencia, Universidad de Palencia, Junta de Castilla León, Asociación de Municipios del Camino de Santiago, Fundación Santa María la Real, Universidad de Valladolid, CAF, y, la Red Científica en Sistemas Agroalimentarios Localizados (REDSIAL).

Todas las presentaciones que usted encontrará en este documento fueron validadas por los autores que la expusieron durante el Encuentro. Cada artículo refleja enteramente su extraordinaria experiencia y opinión particular. A todos quienes de forma voluntaria formaron parte del Encuentro y ahora de esta publicación, nuestro sincero agradecimiento.



En CEPAD nos gusta decir que somos portadores de buenas noticias. Creemos en el potencial de un país que tiene todo para mejorar la calidad de vida de su gente. Nos sentimos honrados de ser compañeros de viaje y con la tranquilidad de que podemos seguir avanzando con confianza, ya que aquí hay una suma de grandes voluntades y un compromiso fuerte. Esperamos que usted, lector, lectora, encuentre en estas páginas la vocación, interés y motivación para seguir apostando a una mejor Bolivia





Ph. Talita Sanchez Rivelles..

# PALABRAS DE INAUGURACIÓN





## **José Ignacio Ayala Andrés**

DIRECTOR DEL CENTRO DE FORMACIÓN DE LA  
COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA.

El Centro de Formación de la Cooperación Española se dedica principalmente a la transferencia, intercambio y gestión del conocimiento. Somos una especie de escuela de administración pública que orienta sus esfuerzos de capacitación e investigación hacia los funcionarios y organizaciones públicas de diversos países de América Latina, lo cual es fundamental para la mejora de las políticas públicas.

Estamos complacidos de poder albergar este tipo de Encuentros Nacionales como el que organiza el Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD), junto a instituciones como la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), la Fundación SOLYDES, la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID), el Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo (FELCODE), la Asociación para la Cooperación al Desarrollo en el Ámbito Municipal (ACODAM), UNIVALLE sede Beni y Acción Social Beni. Este Encuentro, que reúne a representantes de instituciones nacionales, estudiantes y profesionales vinculados con las ciudades intermedias, despoblamiento rural, turismo sostenible, productividad y políticas públicas, es una iniciativa extraordinaria. El Centro de Formación de Cooperación Española (AECID) es un espacio acostumbrado a realizar actividades permanentes que permite debatir sobre el potencial del desarrollo territorial boliviano y favorecer al sentido de colaboración institucional.

Personalmente, me complace que instituciones como AEXCID, junto a CEPAD, contribuyan al desarrollo de estas actividades mediante la puesta en valor de los temas abordados, que incluyen la articulación territorial, concentración urbana, ciudades intermedias, desarrollo productivo y turismo sostenible como instrumento de cohesión social. Esperamos que este Encuentro de intercambio de información y conocimiento, se traduzca en iniciativas políticas que revitalicen el espíritu emprendedor de este territorio.



## **Vicente Cuellar Téllez**

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
GABRIEL RENÉ MORENO (UAGRM).

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a José Ignacio Ayala Andrés, Director del Centro de Formación de la Cooperación Española en Santa Cruz de la Sierra (AECID), al Dr. Carlos Hugo Molina, Director del Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD), y a todos los participantes del I Encuentro Nacional sobre Ciudades Intermedias, base para la articulación territorial, el turismo sostenible y el desarrollo productivo de Bolivia.

La Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) se complace en formar parte de esta iniciativa especialmente oportuna en momentos en que nuestro país se encuentra convulsionando, con problemas políticos y sociales, y la economía genera grandes problemas para todos los bolivianos.

Considero que hablar de un sector o una industria que ha sido descuidada es ahora más pertinente que nunca. Alguien dijo que el turismo no solo se trata de sol y playa, sino que representa una oportunidad que debemos saber explotar. En Bolivia, un país tan diverso y rico, con un gran potencial en turismo, todavía enfrentamos el desafío de desarrollar esta industria aún incipiente, en parte debido a la falta de estos espacios de discusión, debate, intercambio de experiencias e iniciativas concretas. Estos encuentros son cruciales para plasmar, en un mediano o corto plazo, políticas de estado que puedan promover el turismo en nuestro país.

El país cuenta con enormes potenciales que no estamos sabiendo aprovechar, ya sea por decisiones erróneas o por requisitos que a veces se imponen a quienes desean explorar nuestra geografía nacional. Estos posibles errores seguramente podrán debatirse en este encuentro, donde se sentarán las bases y se obtendrán los insumos para definir una política



de estado que tenga la posibilidad de generar oportunidades para todas las regiones y crear espacios para seguir promoviendo el desarrollo nacional.

Como Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), nos complace participar para que este tipo de encuentros continúen desarrollándose. Reconocemos la necesidad de contar con recursos humanos capacitados y de brindar seguridad jurídica, garantizando a todas las personas que desean crecer en industrias como el turismo que hasta ahora no hemos sabido explotar.



Ph. Max Toranzos

MARCO CONCEPTUAL





## LAS CIUDADES INTERMEDIAS EN LA REALIDAD DEL DESARROLLO NACIONAL

**Carlos Hugo Molina Saucedo**

DIRECTOR DE INNOVACIÓN DEL CENTRO PARA LA  
PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD).

El CEPAD ha constituido una plataforma con instituciones nacionales e internacionales que estudian, debaten y proponen acciones para los territorios rurales despoblados, la migración de la población hacia áreas urbanas y la consolidación de metrópolis y regiones metropolitanas. Desde el año 2014, cuando se inició la investigación, hasta el 2016, cuando se llevó a cabo la primera actividad internacional, se han coordinado 12 Encuentros Internacionales de Ciudades Intermedias en 7 países, reuniendo a un total de 150 académicos provenientes de 18 países que trabajan en este tema. A nivel nacional, se ha investigado sobre 25 ciudades intermedias, lo que ha contribuido a explicar y comprender el fenómeno en cuestión. Además, se han generado publicaciones, investigaciones, encuentros y debates, los cuales han sido sistematizados y difundidos dentro de la comunidad académica y científica.

Carl Sagan, en "El mundo y sus demonios", dice "No hay respuestas correctas a preguntas equivocadas. Hay preguntas ingenuas, preguntas tediosas, preguntas mal formuladas, preguntas hechas después de una autocrítica inadecuada". Entonces, viene la necesidad de plantearnos: ¿Cuáles son las preguntas? Y ¿Qué pasaría si no hacemos nada distinto y dejamos que todo siga como hasta ahora?

La construcción de una narrativa tiene tres componentes:

- La data: La información que deben ser fiables, precisos y verificables, ya que constituyen la base sobre la cual se construye la narrativa. Donde la información sea lo suficientemente sólida para que se discutan las consecuencias, pero no la data en sí misma.



- La poesía: La forma en que se presenta la información es crucial. Debe expresarse de manera poética y ser entendida con claridad para que resuene con el público y se aprecie su belleza.
- La disrupción o la magia: La narrativa debe tener el poder de conectar con las personas y encontrar significado. Solo la data y la narrativa poética es una descripción, en la magia está el cambio. La magia es el elemento que da vida y autenticidad a la narrativa.

Esta información demográfica es posible gracias a que la demografía experimenta variaciones muy leves en el tiempo. En este contexto, comprendemos que las decisiones individuales tienen escasa relevancia a corto plazo en el ámbito demográfico. Aunque una persona puede tomar decisiones, en términos de población, estas son de naturaleza global y requieren un periodo de tiempo, ya que las tendencias demográficas son previsibles.

Conocemos la estructura de edad de la población, lo que nos permite anticipar lo que podría suceder en 5 o 10 años. Además, disponemos de información sobre el número total de habitantes, destacando así la importancia de realizar censos. Este conocimiento nos proporciona información valiosa sobre el bono demográfico, sus potencialidades, las demandas laborales, los riesgos de violencia, los desafíos del envejecimiento y los servicios que serán necesarios, así como las previsiones que deben tomarse.

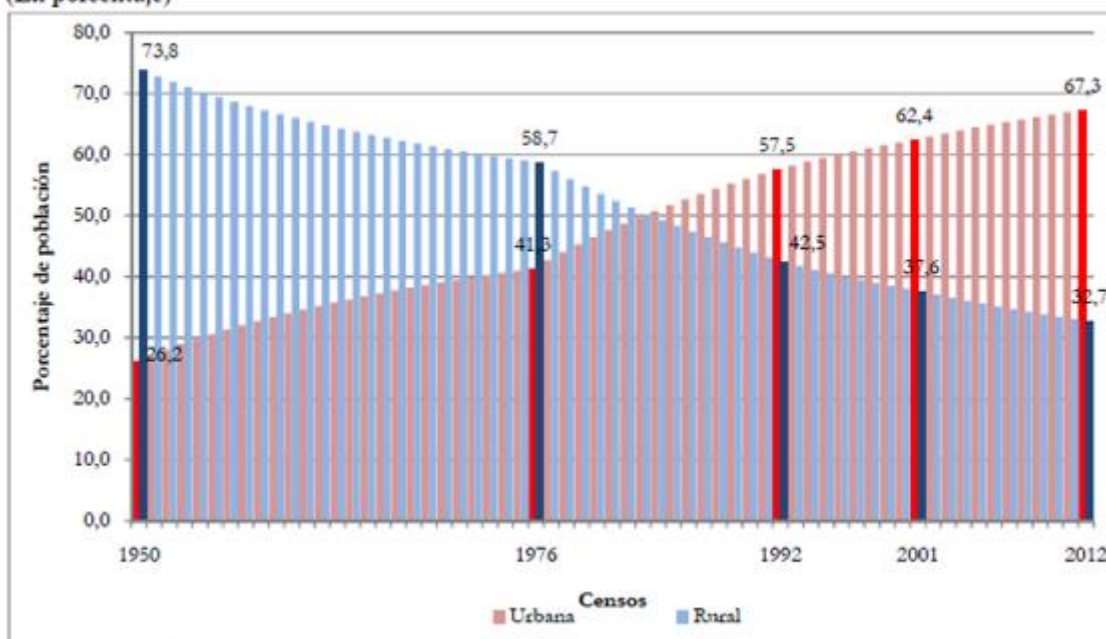
Tenemos tiempo para preparar la transición demográfica y, aplicando la inteligencia, podemos planificar un proceso de cambio, identificar riesgos y buscar soluciones. La demografía, gracias a los periodos prolongados que maneja, nos ofrece la oportunidad de vislumbrar cuáles son los desafíos que enfrenta Bolivia y en qué estado nos encontramos, evitando así la necesidad de recurrir a la adivinación.

En el siguiente cuadro, se presenta la evolución urbano-rural desde la década de 1950. En ese año, el 26% de la población estaba en el área urbana y el 74% en el área rural. Posteriormente, se observa una distribución equitativa de 50/50 en 1983. A partir de ese momento, ingresamos a lo que representa la estructura poblacional en el mundo; actualmente, la mayoría de la población mundial reside en ciudades. Este fenómeno no es



resultado de algo perverso o negativo, sino más bien de la economía de escala, el volumen de servicio, la satisfacción y la cercanía.

Gráfico N° 1  
BOLIVIA: DISTRIBUCIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN EMPADRONADA POR ÁREA,  
CENSOS DE 1950, 1976, 1992, 2001 Y 2012  
(En porcentaje)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

En Bolivia, este dato plantea una reflexión profunda. En el contexto del análisis prospectivo sobre la demografía comparada con el proceso de la tendencia, este dato nos señala hacia dónde se desarrollará el proceso social y los procesos económicos en Bolivia. Lo cual se demuestra en el siguiente cuadro:

**TASA DE CRECIMIENTO INTERCENSAL 2001/2012:**

BOLIVIA	Pando	Santa Cruz	Oruro	Tarija	Cochabamba	Beni	La Paz	Potosí	Chuquisaca
1.7	6.6	2.4	2.1	1.9	1.5	1.3	1.3	1.3	0.7

Elaborado por: Carlos Hugo Molina Saucedo

Con un crecimiento intercensal del 1.7 en Bolivia, se observa un proceso migratorio forzado en Pando, que tiene un crecimiento del 6.6, aunque en términos cuantitativos reales este



fenómeno no es muy significativo debido al pequeño volumen. Se destaca la situación particular de Santa Cruz con un crecimiento constante, Oruro impulsado por el crecimiento de la capital y Tarija manteniendo un equilibrio.

A partir de ahí, todos los demás departamentos presentan cifras en rojo, indicando que son inferiores a la media nacional. Si sumamos el caso de Chuquisaca, esta se convierte en la preocupación más complicada desde el punto de vista académico. En este departamento, el riesgo de desaparición de la población en el área rural es evidente: de las 10 provincias, 7 muestran un crecimiento inferior al 0.7, y las tendencias migratorias de abandono parecen inmodificables, desafortunadamente. Esta estructura del país se expresa en la siguiente secuencia de los censos urbanos-rurales desde los años '50.

**BOLIVIA: POBLACIÓN EMPADRONADA POR CENSO Y TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL POR PERIODO INTERCENSAL, SEGÚN DEPARTAMENTO Y ÁREA,**

CENSOS 1950, 1976, 1992, 2001, 2012

ÁREA	POBLACIÓN EMPADRONADA				
	1950	1976	1992	2001	2012
BOLIVIA	2.704.165	4.613.419	6.420.792	8.274.325	10.059.856
Urbana	708.568	1.906.324	3.694.846	5.165.230	6.788.962
Rural	1.995.597	2.707.095	2.725.946	3.109.095	3.270.894

ÁREA	TASA MEDIA DE CRECIMIENTO ANUAL			
	1950-1976	1976-1992	1992-2001	2001-2012
BOLIVIA	2,0	2,1	2,7	<u>1,7</u>
Urbana	3,8	4,2	3,6	<u>2,4</u>
Rural	1,2	0,0	1,4	<u>0,5</u>





Este dato es contundente y sorprendentemente ha pasado desapercibido. En el periodo 2001-2012, el crecimiento nacional fue de 1.7%, mientras que el crecimiento urbano alcanzó el 2.4% y el crecimiento rural se limitó al 0.5%. Esta estructura se mantiene hasta el año 2012, y será interesante observar si en futuros censos se registra un descenso en este nivel rural.

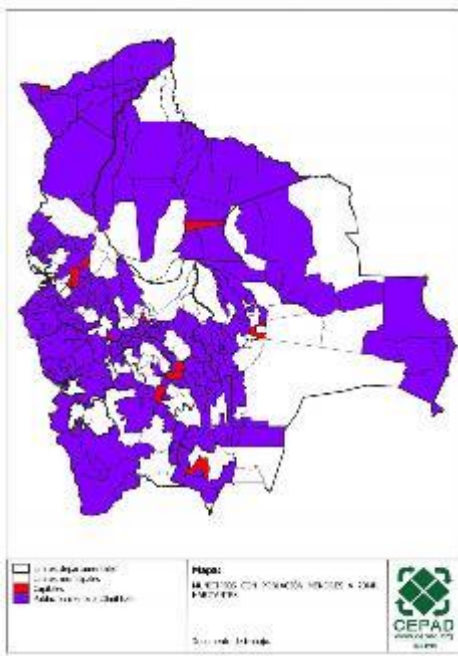
En un país que, de manera legítima en términos ideológicos, ha adoptado el discurso de lo originario indígena campesino, se presenta una discrepancia notoria entre las palabras y las acciones. Aquí radica el reto más significativo para Bolivia: abordar el éxodo de la población hacia las ciudades. Para analizar estos datos, hemos estudiado 25 ciudades intermedias en todo el país, seleccionadas como representativas para comprender, de cierta manera, la situación (Mizque, San José de Chiquitos, Sorata, Riberalta, Tarija, Rurrenabaque, Uyuni, Tupiza, Villamontes, Yacacaní, Challapata, San Ignacio de Velasco, Camiri, Yacuiba, Ascensión de Guarayos, Zudáñez, Llallagua, Punata, Tiraque, Tiahuanacu, San Ignacio de Moxos, Caranavi, Samaipata, Cobija, Tarabuco). Este estudio se ha llevado a cabo en colaboración con académicos de 18 países (Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Italia, México, Nicaragua, Paraguay, Portugal, República Dominicana, Uruguay) con el objetivo de aproximarnos a la solución de un problema que, aunque puede discutirse en términos de organización, no puede avanzarse sin abordar los bloqueos existentes.

Se ha realizado una proyección sobre lo que ocurrirá en el futuro en relación con los datos de población y territorio. Verificaremos si las siguientes predicciones se cumplen con el próximo censo.

- En 2012, éramos 11 millones, pero según la proyección para el 2032, seremos 15 millones.
- En el Censo de 2012, el 70% de la población vivía en los departamentos del eje central. Para el 2032, se proyecta que este porcentaje aumente al 85%.
- Aproximadamente en el Censo de 2024, el 80% de la población residirá en áreas urbanas. Para el 2032, se espera que este porcentaje alcance el 90%.



- En el año 2032, técnicamente tendremos 1 millón de km<sup>2</sup> sin población.
- También para el 2032, se anticipa que alrededor del 50% de la población vivirá en el Departamento de Santa Cruz.
- Además, se proyecta que la región metropolitana de Santa Cruz albergará 5.5 millones de habitantes para el 2032, considerando que actualmente existen 2 millones de lotes en oferta.

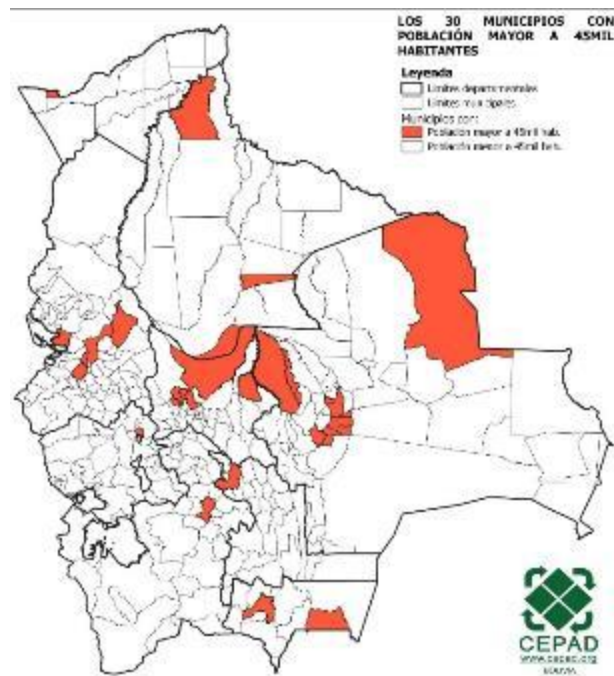


millones de habitantes para el 2032, considerando que actualmente existen 2 millones de lotes en oferta.

Hemos analizado la información demográfica mediante mapas. En el mapa de la izquierda, se exhiben los 256 municipios que albergan menos de 20,000 habitantes, abarcando así el 70% del territorio nacional. En el sector de la salud, es relevante destacar que estos municipios carecen de hospitales de alto nivel, lo que conlleva a la necesidad de trasladar a pacientes más complicados hacia municipios cercanos con mayores capacidades de

equipamiento médico.

En el mapa de la derecha, se presentan los 30 municipios con una población superior a 45,000 habitantes. Estos representan el 75% de la población nacional y demográficamente solo ocupan el 8% del territorio. De estos municipios, 21 forman parte de regiones metropolitanas y de los tres departamentos del eje central. Además, incluyen 6 capitales de departamento y 3 ubicados en áreas dispersas y no planificadas, que son

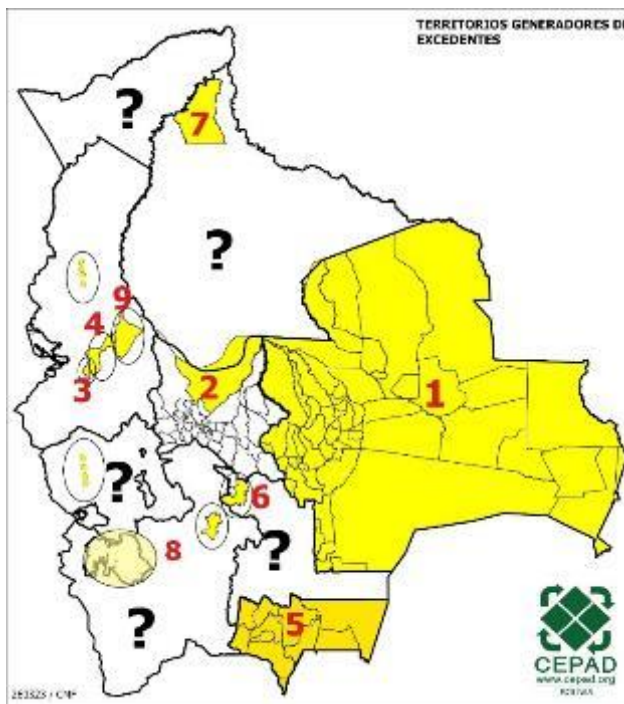




Riberalta, San Ignacio de Velasco y Yacuiba. Es en estos lugares donde se ha concentrado la población del país. No obedece a una planificación estratégica territorial ni a una ocupación planificada del espacio; más bien, es resultado de la inventiva impulsada por la necesidad, la calidad de la gente en busca de respuestas desde el punto de vista de su propia dignidad y desarrollo.

La realidad objetiva se refleja en los lugares donde se genera un excedente económico masivo. Tomando como base los dos mapas anteriores y trasladándolos al ámbito económico, se presentan en el siguiente mapa los puntos donde la percepción de la gente indica la existencia de economía o un excedente económico:

1. Santa Cruz.
2. El Chapare.
3. El Alto, debido al negocio de la venta de oro en sus diversas formas: legal, formal, informal e ilegal.
4. La Paz, influido por su importancia política y su rol en la distribución.
5. Tarija, impulsado por propuestas en turismo y desarrollo.
6. Sucre, aprovechando las oportunidades surgidas por el bicentenario y el turismo.
7. Riberalta.
8. Potosí, con una combinación de la Ciudad de Potosí y el Salar de Uyuni.
9. Los Yungas, destacando por la producción de café.



Además, se mencionan Oruro y el sector de La Paz, que trabajan en el área minera, especialmente en la extracción de oro y minerales no controlados.



Entonces, ¿cómo restauramos la relación entre lo urbano y lo rural? En Bolivia, este aspecto se ha asumido como un punto de confrontación, pero la experiencia mundial nos ha enseñado que no debe ser así. Debe existir un elemento que defina el uso válido de estas dos dimensiones a partir de la necesidad humana y espacial.

En las áreas rurales se producen elementos fundamentales como agua, alimentos, energía y oxígeno. Estos son los pilares de la sostenibilidad, el desarrollo sostenible, el control del cambio climático y la regulación de las emisiones de carbono, ya que sin ellos no hay vida.

En Bolivia, se manejan cuatro variables de ajuste para el desarrollo. En primer lugar, nos encontramos ante un país mayormente urbano. Esto no implica desconocer lo rural o lo indígena; más bien, significa que, si no reconocemos la importancia de la vida en las ciudades, no podremos resolver los retos a los que se enfrenta el país. En segundo lugar, el turismo se presenta como un aliado potencial y un instrumento de cohesión social y territorial. Es alentador que en Bolivia casi todos consideren que el turismo es una oportunidad, eliminando la necesidad de convencer a la población. En tercer lugar, vemos la producción rural como una oportunidad para la seguridad alimentaria interna y la soberanía alimentaria externa, ya que esta es la capacidad del territorio. Por último, se deben ajustar las dimensiones de un modelo de gestión territorial, corrigiendo distorsiones en el modelo de gestión territorial autonómico. Esto incluye considerar regiones metropolitanas, ciudades intermedias, territorios indígenas, mancomunidades municipales y la fusión de municipios inviables. Bajo esta estructura, gestionar el país resulta muy complicado.

Además, hay cinco claves vinculadas al entendimiento de la nueva Bolivia del Bicentenario:

1. El 60% de la población es menor de 30 años, por lo que las tendencias deben dirigirse al entendimiento de los jóvenes para un mayor alcance.
2. El 90% de la población vivirá en áreas urbanas para el año 2032.






3. Nuestra capacidad de consumo es menor que nuestra capacidad de producción, por lo que debemos competir a nivel internacional. Si lo que hacemos no está pensado para ganar mercado competitivamente hacia afuera, no sobreviviremos.
4. La conectividad, la inteligencia artificial y el acceso a la información del mundo son factores clave.
5. La clase media es crucial, ya que es donde se encuentra la oferta de servicios, la demanda y las posibilidades de desarrollo.

El marco del encuentro busca una articulación territorial y la gobernanza de un territorio que necesitamos configurar, considerando el desarrollo nacional en concentraciones urbanas/metropolitanas, ciudades intermedias y la tendencia demográfica de despoblamiento rural. La recuperación del turismo sostenible como instrumento de cohesión territorial es fundamental, ya que es el acto económico que genera la base social más amplia, con más de 20 actores directos que deben ponerse de acuerdo. El desarrollo productivo se plantea como un instrumento de lucha contra la pobreza, seguridad alimentaria, cohesión social, complementariedad, competitividad e integración.





**LAS LÍNEAS DE TRABAJO VALIDADAS Y EN EJECUCIÓN,  
IDENTIFICADAS CON EL TURISMO Y EL DESARROLLO  
PRODUCTIVO**





## CHIQUITOS... OTRO MUNDO. UN MODELO TERRITORIAL DE DESARROLLO TURÍSTICO INTEGRAL.

**Rubens Barbery Knaudt**

PRESIDENTE DEL CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL  
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD).

Las Misiones Jesuíticas de Chiquitos abarcan un territorio extenso de aproximadamente 220.000 km<sup>2</sup>, representando el 56% del Departamento de Santa Cruz y el 19% del territorio boliviano. Es importante señalar que esta extensión no corresponde a lo que se conoce como la Gran Chiquitania, sino únicamente a los pueblos que cuentan con templos misionales en el Departamento. Desde el punto de vista de la extensión territorial, este debería ser uno de los territorios más importantes del país.

En este contexto, es crucial explorar el turismo como una vía para fomentar el crecimiento de la región. El turismo es una actividad económica, pero tiene aspectos adicionales que van más allá de la generación de ingresos.

En todos los municipios, existe una voluntad preexistente y una concepción general de que todos son turísticos. Quienes trabajamos en proponer políticas públicas y desarrollar destinos turísticos reconocemos el valor de que exista una voluntad pre existente en el territorio, facilitando las acciones que permitan desde lo local, tener éxito. Esto no significa que todos los lugares tengan las condiciones para ser turísticos, simplemente estamos señalando que se tiene una voluntad de serlo.

El turismo actúa como un incentivo práctico para la provisión de servicios básicos, como salud, agua potable, energía eléctrica y urbanismo. Aquellos territorios que desean incursionar en el turismo deben proporcionar servicios esenciales y cumplir con las condiciones necesarias para hacer que su territorio sea apto para recibir visitantes. Es este trabajo no hay salvación individual. La mejora de la infraestructura turística, que incluye el transporte y las carreteras, es un esfuerzo colectivo que involucra al propio municipio y



requiere coordinación entre los diferentes niveles de gobierno. El turismo fomenta la compatibilización de intereses legítimos entre actores territoriales, sociales y económicos.

Si realmente se quiere ser un destino turístico, los municipios deben comprender que son parte de un mapa que requiere integrarse como una oferta integral, para lo cual se necesita complementariedad entre espacios territoriales, estableciendo redes y acuerdos. La complementariedad también implica la articulación entre el sector público y privado, cada uno asumiendo los roles que le corresponden, incluyendo las inversiones necesarias. La responsabilidad es compartida. Cada uno trabajando de forma aislada no logrará desarrollar el territorio.

De manera propositiva, el turismo impulsa la planificación a mediano y largo plazo. Aunque la mayoría de los municipios cuentan con recursos turísticos, muchos carecen del producto turístico. Para que un recurso turístico funcione como producto, es necesario ajustar los servicios básicos y cumplir con las condiciones necesarias para ser considerado un municipio turístico.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental, estamos convencidos, porque lo hemos puesto en práctica, que el turismo genera el incentivo para que la conservación del recurso natural aprovechado turísticamente, sea más rentable que su depredación.

Según la ONU Mujeres, el 58,5% del empleo formal es ocupado por mujeres. La investigación del CEPAD, mediante muestreos en diversas ciudades de Bolivia, revela que más del 80% del empleo generado por el sector turístico en Chiquitos es ocupado por mujeres. Por ende, trabajar en un sector turístico intensivo en mano de obra femenina, implica promover la autonomía económica de la mujer.

El turismo genera ingresos de manera descentralizada, siendo un factor multiplicador que beneficia a los grandes empresarios y alcanza a diversos niveles económicos, multiplicando los ingresos en diferentes sectores.





Respecto a los valores intangibles del turismo, se destaca la tolerancia hacia lo distinto, ya que, si estamos dispuestos a recibir personas que tienen valores y culturas diferentes a la nuestra, entonces debemos aprender a ser tolerantes con lo ajeno.

Desde el punto de vista de la planificación territorial, el turismo promueve el ordenamiento territorial como condición necesaria para ofrecer las potencialidades del territorio.

### **Lo aprendido en Chiquitos...**

Centrándonos en el territorio de Chiquitos, presentamos a continuación el modelo que se aplicó para trabajar en esta zona, con un enfoque planificado en algunos casos y empírico en otros.

- 1) **Mirarse al espejo:** El primer paso consiste en comprender la realidad a la que estamos sujetos. En Chiquitos, este paso implicó realizar un diagnóstico práctico de los recursos disponibles. Realizar este tipo de diagnóstico, esencial para el turismo y cualquier política de desarrollo, nos permite identificar debilidades y áreas de mejora. Este diagnóstico reveló lo siguiente:
  - a) **Existencia de atractivos turísticos, no de productos turísticos:** Aunque los municipios cuentan con atractivos y recursos turísticos, carecen de actividades recreativas adicionales y servicios turísticos regulados.
  - b) **Baja capacidad/calidad de servicios turísticos:** Se evidencia una deficiencia en servicios como la gastronomía y el transporte.
  - c) **Turismo de paso:** La ausencia de servicios turísticos y la falta de facilidad de comunicación dificultan la creación o planificación de paquetes turísticos. Estos detalles hacen difícil ofrecer alternativas turísticas en la zona debido a la falta de un entorno desarrollado.
  - d) **Diversificación de la oferta complementaria:** Es necesario crear atractivos turísticos adicionales que complementen los principales puntos de interés, como los Templos Misionales, y así diversificar la oferta turística en la región.



Este análisis preliminar revela áreas claves que requieren atención para mejorar la experiencia turística y desarrollar todo su potencial como destino turístico.

- 2) **Instrumentos aplicados:** las siguientes herramientas proporcionan una guía para abordar los desafíos identificados en el diagnóstico, buscando la colaboración y acción conjunta de diversos actores, con énfasis en el papel crucial de los gobiernos municipales y la necesidad de institucionalizar procesos para un desarrollo sostenible.
  - a) **Inventariación de atractivos y potencialidades:** herramienta técnica crucial para el desarrollo turístico, ya que permite priorizar y definir los atractivos turísticos viables. Es fundamental saber qué se puede ofrecer y en qué periodo de tiempo estaría disponible para ser ofrecido.
  - b) **Planificación participativa:** Se reconoce que no hay salvación individual en el desarrollo de un municipio o territorio. Es difícil que un solo actor, ya sea público o privado, logre resultados positivos sin la colaboración y participación de otros.
  - c) **Diagnóstico realista.** Ser realistas en cuanto a las capacidades que se tiene en cada momento, tomando decisiones en base a datos de realidad y no en falsas expectativas.
  - d) **Institucionalización:** el Rol de los Gobiernos Municipales: En el marco institucional de Bolivia, los gobiernos municipales desempeñan un papel fundamental para el impulso de un destino turístico. Sería ideal que otros niveles de gobierno se sumen a los recursos e iniciativas locales, sin embargo, en la realidad de las Misiones Jesuíticas de Chiquitos, podríamos afirmar que el aporte real de los otros niveles de gobierno para el desarrollo de destinos turísticos es muy limitada o incluso inexistente.
  - e) **Crear espacios de articulación público-privada:** Utilizando instrumentos que han dado buenos resultados, como la Comisión de Desarrollo Económico Local (CODEL), las Mancomunidades, el Plan Misiones, etc.
  - f) **Crear espacios institucionalizados de Acción:** Esto implica la creación de Agencias de Desarrollo Económico Local, Unidades de Turismo, entre otros. Es importante



debatir y acordar los objetivos para el desarrollo del territorio e identificar a quién le corresponde ponerlos en acción.

- g) **Plan de Dinamización Turística:** es un instrumento de planificación a corto plazo que permite fijar el rumbo de acciones concretas para el desarrollo del destino.
- 3) **En la práctica:** Desde el punto de vista de acciones concretas, podríamos señalar una ruta crítica para el desarrollo en Bolivia de un destino turístico. Este punteo se basa en la experiencia práctica que hasta el momento, como CEPAD, no ha dado buenos resultados.
- a) **Identificación y “puesta en valor” de un recurso dinamizador en el territorio:** Cada municipio definió un recurso dinamizador, como Concepción con el Santuario de la Orquídea, Roboré como Capital del Arte Rupestre, San Ignacio de Velasco como Capital de la Moda Chiquitana, etc. Cada municipio eligió un tema que le permite desarrollar un recurso y cargarle otras actividades, trabajando integralmente en las actividades turísticas.
- b) **Identificación de actores dinamizadores:** Empresarios, sociedad civil organizada y el gobierno municipal fueron identificados como actores claves. Contar con actores locales comprometidos en el desarrollo de su municipio es esencial para generar la motivación necesaria y promover la participación de toda la comunidad. Las acciones que llegan desde afuera, sin una apropiación e involucramiento efectivo por parte de actores locales tienden al fracaso.
- c) **Identificación de eventos dinamizadores y motivadores:** Festivales como el Festival de la Orquídea, Festival Arte para la Conservación, Festival de Música y Teatro, EcoRun, Peabirú Chiquitano, son muestras de actividades que generan el incentivo económico a corto plazo para motivar a continuar apostando al sector. Cada pueblo tiene alguna actividad turística que sirve como ejemplo para generar cohesión social anualmente, promoviendo la participación y generando el impulso necesario para otras iniciativas turísticas.
- d) **Necesidad de mostrar resultados:** Dada la situación de pobreza de más del 80% de la población de Chiquitos, es crucial demostrar resultados concretos a corto plazo,



ya que llegar con discursos de mediano y largo plazo puede resultar utópico sin evidencia tangible de impacto inmediato de las actividades turísticas.

- e) **Apropiación por parte del territorio:** Es fundamental lograr que la población se identifique con un símbolo característico de su territorio para promover el desarrollo turístico. La identificación local es clave para el compromiso y participación.
- f) **Estrategia de mediano y largo plazo:** Se busca obtener resultados a corto plazo, pero con una visión de mediano y largo plazo en el turismo local, nacional e internacional.
- g) **Estrategias dobles:** Hasta el momento, se han utilizado dos tipos de estrategias que requieren trabajar en diversas actividades puntuales, desde capacitación hasta motivación, sensibilización y generación de productos turísticos.
  - (1) **Creación de Eventos turísticos dinamizadores:** Estos eventos son festividades que permiten que varias voluntades se unan para lograr un objetivo anual de corto plazo.
  - (2) **Creación de Rutas Turísticas Sostenibles:** Estas rutas buscan solucionar dificultades presentadas en el diagnóstico (Turismo de paso) para satisfacer las demandas de los turistas y fomentar visitas fuera de los eventos.





## CASA MELCHOR PINTO, UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL LIGADO AL DESARROLLO.

**Carmen Romero**

DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN MELCHOR PINTO PARADA.

La Casa Melchor Pinto (CMP) es una casona de principios del siglo XX que ha sido completamente restaurada, con un valor histórico considerable. Este hermoso edificio de mediados del siglo pasado perteneció a la familia Pinto Peredo, específicamente a Melchor Pinto Parada (líder histórico cruceño de las luchas cívicas, médico y reconocido hombre de familia) y a Leticia Peredo Zambrana junto a sus hijos: Marta 'Nena', Hugo 'Chacho', Jorge 'Pimpo' y Rosario 'Charito'. Al heredar la casa, se tuvieron que tomar decisiones radicales debido al conflicto entre mantenerla, vivir en ella y decidir su destino. Se optó por abrir la casa debido a su valor histórico y patrimonial, y en este proceso se fundó la Fundación Melchor Pinto Parada, encargada del manejo y la administración de la Casa Melchor Pinto.

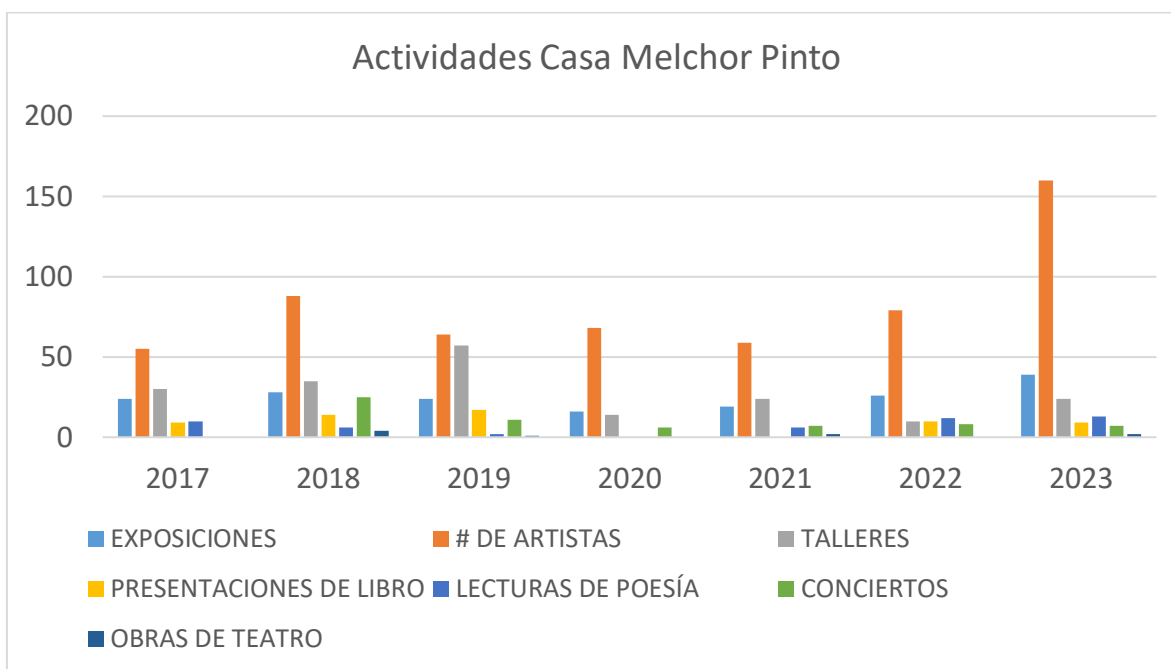
En este proceso de decisiones, donde se compartió y discutió con muchas personas, se formó un grupo de gestores culturales que abogaban por no limitar la casa a ser solo un museo o un patrimonio histórico, y convertirla en un centro cultural. La idea era que fuera un espacio vivo, diverso y abierto para todos. Además de preservarla, se buscaba que la casa albergara tradiciones y costumbres, con una variedad de actividades que la mantuvieran vibrante. Se aspiraba a que fuera un lugar educativo donde la gente pudiera aprender sobre la historia de Santa Cruz, artistas del arte boliviano, la cultura boliviana, la música y diversas actividades culturales que pudieran desarrollarse y presentarse en la Casa para el público.

Uno de los aspectos cruciales era lograr que la Casa fuera autosostenible, una tarea desafiante en el ámbito cultural. Surgió así la idea de abrir el espacio a un café u otro establecimiento que contribuyera a cubrir los costos fijos, y se buscaban auspiciadores que



ayudaran a mantener y restaurar la casa para que pudiera seguir creciendo en sus diversas actividades.

En resumen, el centro cultural de la Casa Melchor Pinto es un catalizador de diversas manifestaciones artísticas, como música, teatro, pintura, escultura, audiovisuales (video y cine), fotografía, danza y literatura. Dispone de cinco salas de exposiciones y trece espacios para talleres y coworks. Integrado plenamente en la ciudad, se convierte en una parada obligatoria para quienes visitan la plaza generalmente. Actúa como una extensión natural del centro de la ciudad, promoviendo la identidad y la cultura, además de generar oportunidades para artistas emergentes que, de otra manera, podrían carecer de acceso a galerías y teatros.



Elaborado por: Carmen Romero.

En el cuadro anterior se muestra la diversidad de eventos, actividades e iniciativas llevadas a cabo en la Casa Melchor Pinto. Esto ha permitido que las personas tengan la oportunidad de participar en diversas ofreciendo un espacio recreativo para quienes también buscan momentos de relajación y cohesión.



En este sentido, se han desarrollado proyectos internos que buscan atraer auspiciadores para financiarlos y lograr un impacto o resultado concreto. Un ejemplo es el Ciclo de Arte, un proyecto emblemático que consiste en estudios o presentaciones de destacados artistas bolivianos. El propósito de estos ciclos de arte es que la gente conozca a estos artistas, muchos de los cuales son reconocidos internacionalmente pero poco conocidos a nivel nacional. Son auténticos íconos de la cultura boliviana y es esencial exponer su trabajo. Estos ciclos incluyen la exhibición de sus obras, charlas sobre sus creaciones, discusiones, videos y muestras de sus pertenencias personales.

Otro proyecto es el Museo Melchor Pinto Parada, que se integra con los tours educativos provenientes de institutos de educación, tanto privados como públicos. Estos tours permiten conocer la historia, aspectos claves de la ciudad y la arquitectura de la época, ofreciendo una experiencia que transporta a los visitantes a 1952 y les brinda una perspectiva de la realidad de ese periodo.

Además, se destaca el "Artista del Mes", que promueve a artistas jóvenes; "RegalArte", una iniciativa que impulsa la compra de arte en fechas especiales, generando una economía para los artistas y fomentando un consumo sostenible que reinvierte en la cultura y en más obras. También se encuentra "ArteEmoción", dirigido a personas que buscan apoyo psicológico a través del arte, entre muchas otras iniciativas que se han implementado.

Entrando en el tema conceptual sobre el involucramiento de la cultura en el desarrollo, la concepción de la cultura como herramienta de desarrollo surge de la idea de desarrollo humano que se originó en la década de los 90. En virtud de este nuevo concepto, la visión cuantitativa del desarrollo de los pueblos se complementa y enriquece desde una perspectiva cualitativa. Se amplían las dimensiones definitorias del desarrollo, incluyendo el factor cultural como preponderante. La cultura se convierte en una cualidad cualitativa del desarrollo, logrando cohesión social, generando oportunidades para la creación de identidad e historia, promoviendo la educación sobre costumbres y la historia, siendo un espacio de entretenimiento y posibilitando un consumo sostenible.



Los términos de la economía naranja surgen para generar un desarrollo a través de la cultura y de las actividades vinculadas a artistas y generadores de economía. La cultura avanza con el desarrollo de la ciudad. Santa Cruz de la Sierra ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos 15-20 años, convirtiéndose la cultura en un referente a nivel local, nacional e internacional. Con 44 galerías, instituciones, museos y centros culturales que mueven el sector cultural en Santa Cruz, y posiblemente más centros no registrados, el sector cultural se ha consolidado. Se destacan eventos culturales icónicos durante el año, como la Larga Noche de Museos y los Días de Arte. Se han inaugurado diversas ferias, como Mirá o Casacor, que impulsan el turismo centrado en la cultura.

Además, hay iniciativas de coordinación como la Ruta Cultural Santa Cruz, donde varios centros culturales se han unido para crear una ruta turística enfocada en la cultura. También existen festivales reconocidos como el Festival Internacional de Música Barroca Americana y el Festival de Temporada de Música y Teatro de Chiquitos, respaldados por entidades como CEPAD y APAC, impulsando actividades para fomentar el desarrollo e impulsar la cultura en Bolivia.

A pesar de la importancia de la cultura para el desarrollo y crecimiento de las ciudades, el sector cultural se encuentra desamparado, con falta de recursos y apoyo tanto del sector privado como del público. Aunque hay pocas entidades privadas comprometidas con la cultura, su contribución financiera y participación en eventos son cruciales. La falta de políticas públicas impide que el desarrollo y el turismo avancen por sí solos; ambos deben ir de la mano. La Casa Melchor Pinto sirve como modelo replicable de fomento de cultura para el desarrollo, aplicando este modelo en otros centros, recuperando edificios históricos y dándoles una actividad que les dé vida, los mantenga y genere una actividad cultural.

---

*“La cultura como creadora de identidad, como generadora de inclusión social, como aglutinadora y catalizadora de diversidad, como generadora de especificidades locales, propiciadora de las redes sociales, promotora de participación, es central en la estrategia integral del Desarrollo local.”*  
(Erick Solera Mata)

---





## ESCALATEC, STARTUPS, INSTRUMENTOS INNOVATIVOS AJUSTADOS A BOLIVIA.

**Azul Muñoz**

GERENTE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACIÓN SOLYDES.

La innovación y la tecnología pueden aportar significativamente a la industria del turismo y al desarrollo productivo en Bolivia. La Fundación Solydes se dedica a colaborar con emprendimientos tecnológicos en Bolivia, conocidos como *startups*, destacando su potencial para posicionar a Bolivia en el ecosistema regional de innovación tecnológica y ofrecer soluciones desde el país para el mundo. El sector del turismo y el desarrollo productivo no se quedan atrás en este impulso.

Estos emprendimientos tienen el potencial de ayudarnos a consolidar nuestra presencia como bolivianos en estas industrias, facilitando la creación de un lenguaje común para los turistas que deseen aprovechar estas experiencias.

Primero, es fundamental diferenciar entre una *startup* o emprendimiento tecnológico y una empresa tradicional. En una *startup*, la base tecnológica es crucial, ya que requiere alguna plataforma digital que facilite la consolidación de diversos servicios u ofertas. En muchos casos, estos emprendimientos carecen de activos tangibles o un inventario específico, lo que los hace fácilmente replicables en diferentes países. Estos modelos suelen ser altamente innovadores, normalmente disruptivos y arriesgados, ya que no siempre tienen éxito a largo plazo. Sin embargo, cuando lo logran, experimentan un crecimiento rápido y significativo. Por lo tanto, dependen en gran medida de capital emprendedor, capital inteligente y capital paciente. Además, suelen ofrecer soluciones a las necesidades de la sociedad y del medio ambiente de manera disruptiva.

Las *startups* tienen el potencial de generar empleos de calidad, diversificar la economía y retener talento. También tienen la capacidad de digitalizar industrias más tradicionales,



como la minería, logística y banca, entre otras. Por lo tanto, es una industria en la que debemos apostar, tanto desde la perspectiva emprendedora como inversora, ya que podría transformar el futuro para los jóvenes y nuestras industrias.

Algunos ejemplos destacados en el mundo del turismo son **Booking** y **Airbnb**, plataformas que permiten ver y comparar ofertas de hospedaje, desde hoteles y hostales hasta resorts y departamentos. Proporcionan lenguajes comunes y fáciles para los turistas que llegan a un lugar. Asimismo, **Uber** se destaca como una plataforma de transporte urbano, siendo una opción muy conveniente para turistas y residentes en ciudades. Otro ejemplo es **Kayak**, una plataforma para comparar vuelos. Todas estas herramientas carecen de inventarios, lo que explica por qué son tan fáciles de replicar, siendo ese el enfoque característico de los emprendimientos tecnológicos. Además, facilitan la comparación y compra de servicios y, por lo tanto, mejoran la experiencia del turista en cualquier parte del mundo.

En el ámbito del ecosistema de innovación tecnológica en Latinoamérica, Brasil lidera en la generación de emprendimientos, con la mayoría de unicornios, término que se utiliza para describir aquellos proyectos valorados por encima del billón de dólares. Este país presenta volúmenes significativamente diferentes en comparación con Bolivia. México también destaca con volúmenes considerables, mientras que Uruguay, a pesar de ser un país pequeño, ha logrado producir también un unicornio. Esto sugiere que la capacidad de innovación y la capacidad de proponer soluciones disruptivas no necesariamente dependen del tamaño, sino de la actitud innovadora.

En Bolivia, se destaca la habilidad para innovar y ser disruptores, proponiendo soluciones en el mundo tecnológico. Aunque el volumen de emprendimientos no sea tan alto como en otros países de la región, la capacidad de generar propuestas innovadoras es un factor distintivo en el contexto boliviano.

Según el mapeo TIC, un estudio anual del ecosistema de innovación tecnológica en Bolivia, en el año 2022 se registraron 147 *startups* de base tecnológica en diversos ámbitos, abordando las necesidades de la industria, la sociedad y el medio ambiente en todo el país. En este mismo periodo, se identificaron cuatro aceleradores, centros que brindan



programas, mentorías y capacitaciones a estos emprendimientos y sus impulsores, ayudándoles a potenciar, visibilizar e incluso internacionalizar sus *startups*.

Además, se han identificado cinco inversionistas institucionales que apuestan por este tipo de producto financiero en sus portafolios, reconociendo la oportunidad de invertir en *Venture Capital* en estos emprendimientos. Sin embargo, en los últimos 10 años en Bolivia, las transacciones en este tipo de empresas no han alcanzado los USD 10 millones, en comparación con los USD 248 billones que se movieron solo el año anterior en Latinoamérica.

Esto evidencia que aún no hemos identificado el potencial que tiene esta industria en nuestro país. La falta de identificación se refleja tanto en la perspectiva de los inversionistas como en la necesidad de una mayor oferta por parte de los emprendedores que apuesten por crear sus proyectos en Bolivia, donde existe un gran potencial sin explotar.

La mayoría de las *startups*, un 61%, se encuentran en Santa Cruz, ya que identifican este mercado como el más receptivo para adoptar nuevas tecnologías y servicios. Además, lo ven como el primer paso antes de expandirse a otros países. Así, Santa Cruz se convierte en el punto de convergencia de las *startups* bolivianas.

Algunos ejemplos de *startups* bolivianas con soluciones aplicables a la industria del turismo incluyen a **IZI Soluciones**, una plataforma que digitaliza negocios, facturaciones e inventarios para maximizar la productividad de empresas de diferentes tamaños en la industria del turismo. **Mobi**, por otro lado, ofrece una alternativa de transporte urbano sostenible con *scooters* o bicicletas eléctricas, que podría ser un medio de movilidad común para los turistas que visitan nuestras ciudades.

**PePr**, una alternativa de *fintech* que ofrece créditos comunales, podría ser beneficiosa para personas de bajos ingresos en el sector turístico, ayudándoles a iniciar negocios y prepararse gradualmente para la banca tradicional. Finalmente, **Ultra**, conocida también como **Ultra Créditos** o **Ultra Casas**, una oferta inmobiliaria en Bolivia, podría utilizarse como plataforma de hospedaje.



Desde la Fundación Solydes, trabajamos en dos frentes para consolidar el ecosistema de innovación en Bolivia: la aceleración de empresas y la inversión en ellas. Entendemos que se requieren tanto las capacidades humanas como el capital financiero para impulsar su crecimiento. SOLYDES Aceleradora, operativa desde 2019, ha acelerado hasta la fecha a 50 *startups* de base tecnológica en diversas áreas, como medicina, educación, *fintech* y *marketplace*. Hasta ahora, hemos llevado a cabo seis programas intensivos de trabajo con emprendimientos, brindándoles acceso a expertos en arquitectura tecnológica, experiencia del usuario, asuntos legales, contabilidad y apoyo en la formalización de sus equipos y liderazgo.

De esas 50 empresas aceleradas desde 2019, nueve han recibido inversión. Actualmente, el 74% de ellas se mantiene en el mercado, 4 operan fuera del país y hemos colaborado con 177 emprendedores, quienes son líderes locales. En cuanto a la inversión, en 2020, junto con Fundapro, creamos un fondo para proporcionar a estos emprendimientos con el capital necesario para escalar y expandirse a otros países, el fondo se llama Escalatec. ESCALATEC es un fondo que invierte en *startups* bolivianas en etapa temprana para consolidar el ecosistema de innovación tecnológica del país y para potenciar soluciones que respondan a las necesidades sociales y medioambientales de la región.

Nos enfocamos en soluciones de base tecnológica que puedan maximizar la productividad e impacto de áreas como el turismo, por ejemplo, llevando a cabo inversiones de impacto que promuevan respuestas a las necesidades específicas de estas áreas. En este contexto, Bolivia requiere la digitalización integral de todos los proveedores de servicios, lo cual implica establecer perfiles de negocio en Google, gestionar ratings públicos, implementar plataformas de comercio electrónico y canales de pago internos. Entre las posibles soluciones se destaca la creación de una plataforma de transporte nacional unificada, la implementación de un agregador local certificado para gobiernos municipales y la maximización de la visibilidad a través de enlaces directos a experiencias.





## TAKESI, ESCUELA PRODUCTIVA DE DESARROLLO COMPETITIVO DE CAFÉ DE ALTA CALIDAD EN SUD YUNGAS, YANACACHI, LA PAZ

**Mariana Iturralde**

GERENTE GENERAL DE AGRO TAKESI S.A.

Finca Takesi está ubicada en Yanacachi en la zona de Sud Yungas, en el Departamento de La Paz. Se asienta en un cañón entre dos montañas y a la cabecera tiene la mirada del Mururata, coronado permanentemente de nieve. Considerada la finca de café más alta del mundo, con lotes desde 1700 hasta 2600 m.s.n.m., con suelos fértiles, volcánicos, clima templado y agradable, ideal para la producción agrícola de alta calidad.

Bolivia no figura en el mapa de productores de café, ya que carece de productos destacados y grandes producciones en comparación con otros países de la región. Sin embargo, la historia de Takesi demuestra que, con visión, determinación, innovación y esperanza, es posible alcanzar el reconocimiento mundial. Con más de dos décadas de experiencia en la producción de café, Agro Takesi se ha posicionado como el mejor productor de café en Bolivia y se encuentra entre los diez mejores del mundo.

A pesar de este éxito local, al analizar los datos de producción cafetalera del año 2022, presentados en el cuadro anterior, Bolivia muestra una diferencia abismal en comparación con dos de sus países vecinos, Perú y Colombia. A pesar de tener similitudes en cuanto a tierras y topografía, Bolivia enfrenta desafíos significativos en el desarrollo de su industria cafetalera.

DATOS GESTIÓN 2022				
PAÍS	PRODUCCIÓN (Sacos de 60 KG)	VALOR DE EXPORTACIONES (USD)	CANTIDAD DE PRODUCTORES	SUPERFICIE CULTIVADA (HA)
<b>BOLIVIA</b>	41,350	16.3 millones	16,000	25,954
<b>PERÚ</b>	4.250 millones	1.236 mil millones	236,000	660,000
<b>COLOMBIA</b>	11.420 millones	3.476 mil millones	540,000	842,400

Estos datos destacan la disparidad en la producción cafetalera entre Bolivia y sus vecinos, evidenciando la necesidad de estrategias innovadoras y de desarrollo para fortalecer la industria cafetalera boliviana y mejorar su posición en el mercado internacional.

Agro Takesi exporta sus productos a Estados Unidos, Canadá, Dinamarca y, a través de Dinamarca, a toda Europa, Australia y Japón. Colabora con los tostadores más exigentes a nivel mundial. En 2016, su cliente japonés, Maruyama Coffee, trajo un equipo de filmación y contrató al mejor compositor de música clásica de Tokio. Mientras observaba las imágenes de la finca, el compositor creó música para ambientar de manera única la producción de un documental dedicado al trabajo realizado por Agro Takesi.

Este documental presenta la "Plantación en el Cielo", ofreciendo una experiencia que desafía la altitud y transforma la idea convencional del cultivo de café. La finca, propiedad de Carlos Iturralde, se extiende desde los 1700 hasta los 2600 metros, desafiando las creencias comunes sobre la relación entre la altitud y la calidad del café. La singularidad de Agroakesi reside en su habilidad para cultivar cafetos a altitudes donde, generalmente, el frío impide su crecimiento. La clave para superar este desafío se encuentra en el suelo de la región, que alberga numerosas piedras subterráneas. Estas piedras acumulan calor durante el día, brindando una protección crucial contra las bajas temperaturas de la madrugada y la noche, permitiendo que los cafetos prosperen en condiciones aparentemente inhóspitas.

La ruta para llegar a Agro Takesi es empinada y desafiante, especialmente después de aterrizar en un aeropuerto a 4000 metros de altura. Las carreteras sinuosas y empinadas bordean barrancos en la zona montañosa, presentando un desafío incluso para aquellos que no sufren de mal de altura. ¿Por qué alguien se aventuraría en este viaje arduo hacia la "Plantación en el Cielo"? La respuesta es sencilla: el lugar alberga un café celestial, una experiencia única que invita a descubrir los matices extraordinarios de esta plantación única en el mundo.

Agro Takesi funciona como una prueba viva de la esperanza que Bolivia puede tener un efecto multiplicador con las caficulturas. En todo el mundo, son pequeñas familias las que suelen producir café. En promedio, una familia posee una hectárea y media. Así, la

caficultura puede tener un efecto multiplicador, generando empleos dignos y seguros que pueden estar estrechamente relacionados con el turismo.

En finca Agro Takesi, cuentan con diversas instalaciones como bodegas, planta de procesamiento, comedor y vivero. Las abejas desempeñan un papel crucial en este entorno, siendo fundamentales para la polinización de las flores de café. El ciclo del café se inicia con la floración, donde se observa la flor y el fruto en distintas etapas de desarrollo. La cosecha se realiza de forma manual, seleccionando los frutos de color guindo, un matiz específico. Luego, sigue el proceso de despulpado, eliminando la primera capa de la fruta, seguido de un minucioso lavado. En cada paso del proceso, se realiza un estricto control de calidad.

El café lavado se deja fermentar durante la noche y, al día siguiente, se coloca en mesas de secado para un proceso de aireado antes de pasar a la Guardiola, un tambor de secado con aire caliente lento. El segundo proceso es el "seco", que implica una selección de tamaño después del trillado, eliminando la segunda cáscara, conocida como pergamino. Posteriormente, el café pasa por una selección de peso mediante una máquina llamada flotadora o disimétrica. La etapa final es la selección manual, llevada a cabo por las "palliris", quienes seleccionan el café cuidadosamente. El proceso culmina con el empaque al vacío en bolsas transparentes para facilitar la exportación a través del aeropuerto. El café se exporta en bloques, empacados al vacío en cajas de cartón, y llega a manos de los tostadores y clientes, estableciendo relaciones que trascienden lo comercial.

El último eslabón es el tostado, donde se logra el producto final. Este proceso destaca la importancia de valorar el café desde la cosecha hasta el grano tostado, donde se pierde aproximadamente el 90% del peso. En este movimiento de caficultura especial, se busca que el consumidor aprecie verdaderamente lo que está consumiendo y que este valor se traslade al productor. Bolivia, como parte de este desafío global, está comenzando a abordar la problemática de que los productores no conozcan sus costos de producción, un paso fundamental para la sostenibilidad del sector cafetalero.



## EXPLORANDO TARIJA: DESTINO REVELADO - TRAVESÍA POR CIUDADES INTERMEDIAS HACIA UN TURISMO AUTÉNTICO Y SOSTENIBLE.

**Max Raña Rodríguez**

GERENTE PROPIETARIO DE EXPLORA TARIJA.

Tarija, una joya escondida en el sur de Bolivia, ha experimentado una fascinante evolución en el ámbito turístico a lo largo de las décadas. En esta presentación, nos sumergiremos en la rica historia del turismo en Tarija, con un enfoque especial en los encantadores pueblos intermedios que han florecido a lo largo del tiempo. Desde los inicios del turismo con la construcción de la Represa San Jacinto en la década de 1980 hasta su consolidación como destino nacional en 2024, exploraremos cada capítulo de este viaje.

En los últimos años, Tarija se ha consolidado como un destino revelado; gracias al esfuerzo de muchos años de trabajo en este territorio. En el sur de Bolivia, Tarija se ha destacado como un destino de disfrute a lo largo de todo el sistema de producción, abarcando desde el cultivo de la uva hasta la transformación de esta en vino y singani de altura. Esta región ofrece una atractiva propuesta para el resto de Bolivia. Con el objetivo de diversificar las experiencias de los visitantes, se han desarrollado nuevos productos turísticos. De este modo, quienes viajen a Tarija podrán disfrutar de la reconocida Ruta del Vino, la Campiña Chapaca o de los diferentes *City Tours*.

La historia del inicio del turismo en Tarija comienza en la década de 1980 con las famosas ex corporaciones de desarrollo, CORDECRUZ en Santa Cruz y CODETAR en Tarija. Durante el gobierno de Víctor Paz Estenssoro, se crea la represa del lago San Jacinto, cuya construcción duró 5 años, desde 1985 hasta 1990. En esa época, la represa se convirtió en la obra artificial más grande de Bolivia, generando un gran desarrollo económico y atrayendo la atención de los visitantes. Las imágenes de entonces nos transportan a un tiempo de descubrimiento y exploración, donde la belleza natural de Tarija empezó a revelarse al mundo.

En el año 2000, se observa un incremento significativo en la producción vitícola, marcando el inicio del turismo. Con viñedos que se extendían hasta donde alcanzaba la vista, Tarija se consolidó como una región vinícola prominente en Bolivia. Este crecimiento tuvo un impacto en la industria y marcó el comienzo del turismo enológico, con visitantes ávidos de degustar los exquisitos vinos locales. A partir de ahí, aumenta la producción y se mejora el sistema de calidad de vino en las bodegas.

La década de 2010 fue testigo de un impulso significativo en el turismo con la iniciativa "Explora Tarija" y las salidas diarias por la Ruta del Vino y La Campiña Chapaca. Esta propuesta capturó la atención de los amantes del vino, estableciendo a Tarija como un destino turístico emergente. El proyecto se desarrolló gracias al apoyo de IDEPRO, FAUTAPO, BID - FOMIN, Fundación Valles y la Gobernación del Departamento de Tarija.

De 2010 a 2020, diversas empresas han experimentado un notable crecimiento en Tarija. Inicialmente, destacaban nombres como Campos de Solana y Casa Real, conocidas por ser las marcas más grandes, además de Aranjuez, Kohlberg, entre otras. Sin embargo, en este periodo también han surgido nuevas bodegas boutique, ampliando la oferta a alrededor de 10 empresas industriales y más de 40 de bodegas de vino boutique y artesanales. Entre estas últimas, destaca Casa Vieja, que se ha convertido en un punto turístico obligatorio para quienes visitan Tarija y desean degustar sus vinos.

En el periodo 2023-2024, Tarija experimentó un crecimiento notable en el número de bodegas abiertas al turismo, agencias operadoras y la capacidad hotelera. Este periodo marcó un hito en la consolidación de Tarija como el primer producto turístico a nivel nacional, atrayendo visitantes de toda Bolivia. El incremento de las agencias operadoras facilitó una variedad de opciones para los turistas, mientras que la expansión de la capacidad hotelera garantizó una estancia cómoda y acogedora.

Tarija, como ciudad intermedia, desempeña un papel estratégico en la conexión entre Argentina, Paraguay y Perú a través de la Vía Panamericana. En esta ruta, los viajeros pueden explorar atractivos importantes como Bermejo, Camargo, Villa Abecia, Potosí, Entre Ríos, Villamontes y Yacuiba. La ubicación geográfica de Tarija la convierte en un punto clave





en el itinerario turístico de la región. Entre Ríos, como pueblo intermedio, se presenta como un destino emergente con experiencias únicas. Los visitantes pueden disfrutar de hasta 2 noches de pernocte, sumergiéndose en el turismo de naturaleza en las pampas de Salinas, conectadas con la reserva de Tariquia. La pesca con devolución en el Río Tarija, la convivencia con la cultura Guaraní en Itika Guazu, el agroturismo con productos como arándanos, uvas y café en desarrollo, combinados con huellas de dinosaurios, ofrecen una variedad de opciones para todos los gustos.

Por lo tanto, mirando hacia el futuro, Tarija se proyecta como una ciudad articuladora, aumentando el tiempo de pernocte de los visitantes de 4 a 5 días. Este crecimiento se basa en el desarrollo de nuevos productos turísticos que aprovechen la riqueza cultural, natural y gastronómica de la región. El crecimiento constante nos permite vislumbrar el potencial de Tarija como un destino turístico integral. Como propuesta para el futuro, abogamos por el desarrollo sostenible y colaborativo del turismo en Tarija. Se sugiere la promoción de diferentes destinos turísticos en ciudades intermedias, destacando la autenticidad de cada región y recomendando los productos locales. Además, se propone la creación de rutas tecnológicas o rutas de aprendizaje, utilizando laboratorios territoriales para contribuir al desarrollo de productos específicos en cada zona.

En conclusión, Tarija se erige como un destino turístico completo, donde las ciudades intermedias son protagonistas de una historia que evoluciona constantemente. Desde sus inicios con la Represa San Jacinto hasta su consolidación como destino nacional, y mirando hacia el futuro con propuestas innovadoras, Tarija invita a los viajeros a descubrir sus encantos. Este viaje va más allá de las fronteras físicas; es una experiencia que abraza la diversidad, la historia y la hospitalidad de una región que ha forjado su identidad en cada rincón. Explora Tarija y déjate cautivar por la autenticidad de sus ciudades intermedias.



## ARTICULACIÓN DE ACTORES DEL TURISMO DESDE LA INICIATIVA PRIVADA. LA EXPERIENCIA DE NATURA TOURS

**Jorge Nelson Pacheco Rodríguez**

GERENTE PROPIETARIO DE NATURA TOURS.

Natura Tours se destaca como una empresa de turismo que busca impulsar nuevas rutas turísticas, particularmente aquellas que son escasamente frecuentadas o no forman parte de los circuitos tradicionales. Su enfoque principal recae en ciudades intermedias o municipios con un potencial turístico subestimado. La empresa se especializa en el turismo alternativo, poniendo un énfasis significativo en áreas protegidas, experiencias culturales, turismo comunitario y vivencial.

En el Departamento de Santa Cruz, donde contamos con 14 ciudades intermedias, se ha venido impulsando la actividad turística mediante diversas estrategias. La clave para iniciar el desarrollo turístico en un territorio radica en establecer una comunicación efectiva con los actores clave. Con este fin, nos conectamos con autoridades municipales, empresarios locales (ya sean plataformas o comités de turismo, etc.), dueños de propiedades, guías de turismo locales y líderes comunitarios comprometidos con el desarrollo de sus territorios. Además, mantenemos contacto con organizaciones privadas y de cooperación internacional, principalmente para respaldar iniciativas comunitarias.

Esta estrategia integral nos permite construir puentes y colaborar estrechamente con diversas partes interesadas, garantizando así un enfoque sostenible para el desarrollo turístico en cada municipio. Natura Tours busca destacar los atractivos de los destinos contribuyendo al crecimiento económico local y al bienestar de las comunidades involucradas.

Dentro de las actividades realizadas, se han desarrollado diversos productos turísticos, entre ellos:

- **Ruta gastronómica:** Este es el producto más vendido. Durante un día completo, se visitan cinco poblaciones del norte cruceño, siguiendo la Ruta del Pan de Arroz, Queso, Salchicha, Cerveza, Café, Chocolate y Picolé. En esta experiencia, los principales contactos son los emprendedores locales y el responsable de turismo de San Carlos.
- **Ruta del café:** Esta ruta unifica los municipios de Buena Vista, San Carlos y Yapacaní. Aunque no cuenta con el respaldo de algún nivel de gobierno, esta iniciativa surgió gracias al impulso de un guía local y los propios productores cafetaleros que participan en ella. Durante las 12 horas del recorrido, los participantes degustan hasta siete variedades de café y aprenden desde la cosecha del grano hasta su llegada a la mesa para su consumo.
- **Tour a Okinawa:** Durante una jornada, los visitantes pueden conocer sobre las costumbres y tradiciones de los inmigrantes de la isla japonesa. Lamentablemente, el turismo no es una prioridad en Okinawa, por lo que los tours a esta localidad están sujetos al programa permitido proporcionado por el Gobierno Municipal de Okinawa, el cual es estricto en cuanto a fechas y horarios. Durante esta jornada, los visitantes pueden conocer sobre las costumbres y tradiciones de los inmigrantes de la isla japonesa. Además, se establece contacto con la cooperativa agraria para explorar otras actividades en la localidad.
- **Samaipata y sus Alrededores:** Samaipata se destaca como el principal destino turístico en el Departamento de Santa Cruz, ofreciendo una amplia variedad de experiencias. Entre las actividades destacadas, se encuentra la Ruta del Vino y Licores. El recorrido inicia en Santa Cruz de la Sierra, explorando la historia del vino, para luego dirigirse a Samaipata. Aquí, visitamos 4 bodegas, 2 industriales y 2 artesanales, estableciendo un contacto directo con los dueños. Este esfuerzo ha logrado posicionar el vino samaipateño en diversos países, destacándose como una opción gourmet que complementa perfectamente el gusto por el vino.

En Samaipata, también se puede disfrutar de otras atracciones, como el Coffee Cuevas, un café en desarrollo que se ha expandido y exportado durante los últimos 3 años. El Refugio de Colibríes, una iniciativa ambiental llevada a cabo por una pareja de biólogos,



ha logrado preservar en su hábitat natural 19 especies de colibríes. Otras actividades incluyen el trekking extremo en el Codo de los Andes, la emocionante excursión al Río Colorado, cabalgatas, y la visita a La Pajcha, una de las cascadas más hermosas de la región. Todas estas experiencias están respaldadas por la colaboración con guías locales, dueños de predios y empresarios locales.

- **Vallegrande:** Este destino destaca por la Ruta del Che, aunque, al tener connotaciones políticas, a veces se restringe a cierto público. Se busca resaltar otros aspectos, como las pinturas rupestres, caídas de agua y más. La localidad también cuenta con atributos como tradiciones y costumbres vallegrandinas, ambrosía, gastronomía y música, incluyendo un recorrido por pinturas rupestres, con el objetivo de cambiar la percepción de que en Vallegrande solo se encuentra la ruta del Che.
- **Comarapa:** Este municipio es el segundo con mayor cantidad de atractivos turísticos en el Departamento, después de Roboré. La mayoría de estos atractivos están relacionados con el Parque Nacional Amboró. Sin embargo, la conciencia sobre su potencial turístico es limitada, ya que la atención se centra más en la producción agrícola, como sucede en la mayoría de los municipios en los valles cruceños. Comarapa contribuye con casi el 60% de la producción de legumbres y hortalizas al resto del país, destacándose como la Capital Departamental de la Frutilla. Para realizar actividades en esta localidad, es necesario establecer contacto con guías locales.
- **Misiones Jesuíticas de Chiquitos:** Uno de los tours más reconocidos se lleva a cabo en la región de la Chiquitania. Actualmente, ofrece diversas rutas para visitar los pueblos que albergan templos misionales declarados Patrimonios de la Humanidad por la UNESCO. Todos los tours incorporan un valor adicional, como mini conciertos de música de cuerdas, ya sea en la iglesia de Santa Ana de Velasco o al amanecer en el mirador de Santiago de Chiquitos. Estas experiencias se adaptan tanto para visitas turísticas regulares como para eventos especiales. En la región de las Misiones de Chiquitos, existe también una alternativa de turismo vivencial: la **Ruta SaboreArte en San José de Chiquitos**. Aquí, el contacto se establece directamente con los emprendedores locales



y el gestor de la ruta turística. Es una actividad ya establecida que cuenta con una capacidad instalada.

- **Ruta de las cascadas de Roboré:** Roboré destaca como el municipio con mayor cantidad de atractivos turísticos ya puestos en valor, es decir, listos para recibir visitas. Aunque a veces los propios residentes no son plenamente conscientes de ello y ofrecen los mismos atractivos en todas las rutas, las actividades se centran en el ecoturismo. El contacto se realiza directamente con guías locales. En esta ruta específica, se visitan 7 cascadas en cuatro días, con un enfoque especial en trekking para explorarlas.
- **Tour vivencial con menonitas en San José de Chiquitos:** El contacto se establece con el dueño del hotel y la familia menonita con al menos 2 semanas de anticipación. Se ofrece la oportunidad de compartir una jornada con los menonitas, quienes muestran sus costumbres en un entorno de turismo vivencial. Los participantes tienen la posibilidad de ordeñar vacas, subir a las carrozas, entrar en sus casas para compartir una comida y experimentar de primera mano sus costumbres.
- **Tour Comunitario en Motacusito, Puerto Suárez:** Esta actividad forma parte de un paquete que se realiza en el Pantanal, en colaboración con Brasil, Paraguay y la región boliviana de Otuquis. Es el turismo comunitario más destacado del Departamento de Santa Cruz, gestionado mediante un comité organizador conformado íntegramente por mujeres, que ha recibido reconocimiento internacional. Su público principal son los extranjeros, principalmente turistas brasileños debido a su proximidad a la frontera. Uno de sus principales atractivos es una cueva natural habitada por animales como sapos, serpientes, arañas y murciélagos. Para ingresar, los visitantes se arrastran y sumergen parcialmente en el agua, ofreciendo una experiencia única y aventurera. (Contacto con Fundesoc y el comité Impulsar el Ecoturismo de Motacusito).
- **Cuevo:** En la región del Chaco se encuentra el Municipio de Cuevo, antes caracterizado por su pobreza, que ha experimentado un cambio gracias a su alcalde. Actualmente, es conocido como la Capital del Folklore Guaraní-Chaqueño. Su actividad se centra principalmente en festividades como el carnaval, el festival de la leche y el queso





estirado, y la fiesta patronal. Durante estas festividades, recibe una gran afluencia de visitantes, superando su capacidad hotelera.

- **Camiri:** A pesar de su importancia histórica en el municipio y su proximidad a diferentes guerras, Camiri presenta deficiencias en cuanto a servicios. El tour que se realiza es el Arete Guazú en Itanambika, un producto original que permite explorar esta ciudad intermedia.
- **El Torno – Comunidad Nueva Surutú:** Este turismo comunitario está vinculado a los atractivos naturales del Parque Nacional Amboró, con 17 caídas de agua, algunas de más de 90 metros de altura, que permiten apreciar la belleza natural del municipio.

En el turismo, el cambio es inevitable, y para asegurar el éxito se requiere un enfoque claro, centrado en la sostenibilidad. La clave para iniciar los procesos de gestión turística es identificar a la persona o institución que permita lograr un retorno y reinversión en el menor tiempo posible. Se ha comprobado que el turismo es una actividad que genera tejidos sociales y cohesiona territorios, ya sea a través de organizaciones privadas o cooperación internacional, especialmente en iniciativas comunitarias.

Además, dignifica el trabajo de la mujer y se constituye como un aporte crucial para la economía del hogar; en varias ocasiones, es más importante que el trabajo del hombre. La actividad turística debe abordarse desde una perspectiva profesional; solo con buenas intenciones no se llega lejos. La conexión a las redes sociales es crucial para el éxito, el cual se logra de manera estratégica.

Bolivia tiene el potencial de depender económicamente del turismo. Es una cuestión de creer en ello y de que las autoridades de los tres niveles de gobierno cambien su mentalidad, destinando fondos a esta actividad.



## LAS RUTAS DEL TURISMO AMAZÓNICO.

**Silvia Oliva Avaroma**

DIRECTORA DE TURISMO Y CULTURA DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE PANDO.

El Departamento de Pando limita al norte con la República de Brasil, al sur con el Departamento de La Paz, al este con el Departamento de Beni y la República de Brasil, y al oeste con la República del Perú. La capital del Departamento y ciudad fronteriza es Cobija y se encuentra ubicada en el margen derecho del Río Acre y a una altura promedio de 280 m.s.n.m. Durante el auge de la goma, este territorio experimentó una gran cantidad de asentamientos con la presencia de extranjeros y culturas externas.

Pando es un departamento 100% amazónico, rico en flora, fauna y cuerpos de agua. Cuenta con dos áreas protegidas: la Reserva Nacional de Vida Silvestre Amazónica “Manuripi” y la Reserva Forestal “Bruno Racua”, ambas con una biodiversidad impresionante. La economía del departamento se sustenta en actividades extractivas en la región amazónica, como la castaña, el asaí, la caza, la pesca y la ganadería en menor escala.

Pando, siendo el departamento más joven de Bolivia, experimentó un notable crecimiento poblacional durante el periodo 2001-2012, cuadruplicando su población y registrando un aumento del 108% en el espacio intercensal. Con una densidad poblacional de menos de dos habitantes por km<sup>2</sup>, la población alcanzó la cifra de 163,727 habitantes hasta el año 2021, según datos del INE. El Departamento se divide en cinco provincias y quince municipios, albergando a cinco pueblos indígenas reconocidos por la CIPOAP (Central Indígena Pueblos Originarios Amazónico de Pando): Yaminahua, Machineri, Esse-ejja, Tacana y Cavineño.

En cuanto a la distribución demográfica, más del 50% de la población se concentra en la capital, Cobija, mientras que el resto se distribuye en los 14 municipios rurales. Esta



distribución ha impulsado la consideración del turismo como una alternativa para dinamizar la economía y prevenir el despoblamiento rural.

Debido a sus características geográficas, Pando ofrece potenciales rutas turísticas vinculadas a las principales actividades socioeconómicas extractivistas y al rico patrimonio natural y cultural proporcionado por el territorio amazónico. Entre estas rutas se destacan la Ruta del Pescado, la Ruta de la Goma, la Ruta de la Castaña, la Ruta del Asaí, y la Ruta Histórica Marcha de la Columna Porvenir. Dentro de la Reserva Natural de Vida Silvestre Amazónica Manuripi, se encuentra la Ruta del Serere, la Ruta del Tarope, la Ruta del Paiche y la Ruta de la Orquídea, todas desarrolladas alrededor del majestuoso Lago Bay. Adicionalmente, Pando alberga diversos eventos programados, tales como ferias turísticas, productivas y culturales. También se llevan a cabo campeonatos de pesca embarcada y de barranco durante los aniversarios de diferentes municipios y comunidades. Estas actividades contribuyen a resaltar la riqueza y diversidad de la región, ofreciendo a los visitantes una experiencia única e inmersiva en la cultura y la naturaleza amazónica.

En Pando, la colaboración une los distintos eslabones del turismo, creando empleos directos e indirectos, y conecta la naturaleza única de la Amazonia con un desarrollo económico sostenible. Todo comienza con el uso y procesamiento experto de los frutos amazónicos, aprovechando los recursos naturales. Esto resulta en una variedad de productos que aseguran la comida vendiéndola con un valor añadido. Este enfoque destaca las propiedades de los productos orgánicos e impulsa el emprendimiento a través de ideas innovadoras, respaldadas por el gobierno local. Estas iniciativas convierten la materia prima en productos diversos, promoviendo la cultura y el entorno únicos de Pando, contribuyendo al desarrollo sostenible y la identidad regional.

Dentro del ámbito de los servicios turísticos, se destaca la colaboración con actores locales que han sido capacitados y asesorados para obtener beneficios mediante la adquisición de personería jurídica y la participación en programas de cooperación. Esta iniciativa busca fortalecer la estructura legal de los proveedores de servicios turísticos locales, fomentando



una relación más sólida con la comunidad y brindándoles herramientas para su desarrollo económico.

En este contexto, se identifica la necesidad de elaborar planes estratégicos más amplios para el desarrollo turístico, involucrando activamente a instancias gubernamentales como el municipio, la gobernación y las direcciones de cultura y turismo. La colaboración entre estas entidades es esencial para impulsar el crecimiento sostenible de estas zonas, mediante el diseño e implementación de políticas y proyectos que promuevan el turismo responsable y beneficioso para la comunidad local.

Es importante señalar que la distinción entre atractivo turístico y producto turístico es fundamental. Mientras que un atractivo turístico puede ser un recurso natural o cultural potencial, un producto turístico implica una oferta más completa y estructurada, diseñada para satisfacer las necesidades y expectativas de los visitantes. Por lo tanto, es necesario avanzar hacia la transformación de estos atractivos en productos turísticos sólidos y atractivos para los visitantes.

Además de las iniciativas mencionadas anteriormente, se ha llevado a cabo un programa integral de capacitación y certificación para guías locales. Este proceso incluyó instrucción teórica, prácticas en el terreno y evaluaciones para garantizar la calidad y profesionalismo de los guías. La certificación asegura un servicio de calidad para los turistas y contribuye al empoderamiento de la comunidad local al brindar oportunidades de empleo y desarrollo profesional en el sector turístico.

En línea con las reglas actuales, la administración pública en Pando trabaja constantemente para fortalecer el turismo. A pesar de los desafíos, estos esfuerzos se traducen en la creación de condiciones óptimas. Incluyen entrenamientos, asesoramiento legal, promoción turística y una estricta supervisión de los involucrados. Todas estas acciones se llevan a cabo estratégicamente en municipios y comunidades, con el objetivo final de ofrecer servicios turísticos de calidad que destaquen la riqueza de Pando.



## LA RUTA DEL BICENTENARIO: PATRIMONIO, HISTORIA Y TURISMO.

**Félix Almendras Barón**

SECRETARIO DE CULTURA, TURISMO, DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPLEO DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE CHUQUISACA.

El Departamento de Chuquisaca experimentó una década de ingresos extraordinarios (2010-2020) gracias a la renta petrolera, una oportunidad valiosa que lamentablemente no se aprovechó para transformar la región. La falta de planificación resultó en la ausencia de un modelo económico autosostenible. Ante este escenario, surge el desafío de iniciar un nuevo ciclo que cierre el modelo económico basado en inversiones carentes de planificación, sin visión a largo plazo y altamente dependiente de los recursos naturales. La decisión institucional de enfrentar esta problemática se materializó en la propuesta del Plan Chuquisaca 2030 como guía para acciones futuras.

En el análisis actual del Departamento, se destacan los siguientes aspectos:

1. Asimetría en el crecimiento y desarrollo entre departamentos y municipios debido a la política de distribución de recursos del Gobierno Central.
2. Sectores del sistema económico productivo y social del Departamento que carecen, por sí solos, de las capacidades y condiciones necesarias para sustentar una economía local que pueda albergar empresas y emprendimientos.
3. Falta de mecanismos en algunos sectores para evaluar y aprovechar el potencial de sus contextos socioeconómicos y territorios. Existe una inadecuada toma de decisiones en la inversión pública-privada y su impacto directo en el desarrollo, profundizando la inequidad entre departamento y municipios.
4. Planes Operativos Anuales (POAs) y Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDIs) cumplen con el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIEA), pero





carecen de una mirada estratégica, seguimiento o controles efectivos. Además, no se maneja el concepto de inversión inteligente relacionado con impactos.

Estos factores, junto con la limitada e ineficiente inversión del nivel central, explican los actuales indicadores de pobreza y extrema pobreza, así como la alta migración en Chuquisaca. El Plan Chuquisaca 2030 se presenta como una herramienta clave para revertir esta situación y forjar un futuro más próspero y equitativo para el Departamento.

En respuesta a lo descrito, se ha desarrollado el Plan Chuquisaca 2030, cuya estructura central se fundamenta en los siguientes ejes:

**Eje 1: Prioridades Primero.** Este eje tiene como objetivo generar e implementar programas, proyectos y acciones que satisfagan las necesidades básicas del Departamento de Chuquisaca para el año 2030.

**Eje 2: Economía Naranja: Turismo y Cultura.** Busca reactivar la economía mediante el modelo de economía naranja, aprovechando las potencialidades individuales y colectivas en turismo, cultura y arte en el Departamento.

**Eje 3: Cadenas de Valor Productivas y Exportación de Productos Estratégicos.** El propósito de este eje es fortalecer el aparato productivo del Departamento de Chuquisaca para el año 2030, identificando potencialidades agropecuarias por regiones.

**Eje 4: Sociedad del Conocimiento y Ecosistema Emprendedor.** Se busca articular la sociedad del conocimiento y los ecosistemas emprendedores para impulsar emprendimientos exitosos que generen desarrollo económico en el Departamento.

**Eje 5: Alianzas Público-Privadas.** Este eje tiene como finalidad promover las alianzas público-públicas y público-privadas, buscando el desarrollo sostenible en Chuquisaca para el año 2030. Estas colaboraciones estratégicas se centran en crear sinergias que impulsen el progreso económico y social del Departamento.

El Eje 2 del Plan Chuquisaca 2030 se centra en la Economía Naranja, destacando el Plan Estratégico de Desarrollo de Cultura, Arte y Turismo (PEDCAT) como uno de sus productos



más significativos. A través de un proceso analítico y un trabajo participativo a nivel regional, se identificaron los siguientes aspectos: la ausencia de un plan en el ámbito de cultura y turismo, la falta de una perspectiva a largo plazo y la carencia de orden en las acciones a realizar.

En respuesta a estos hallazgos, se propone promover el acceso pleno y la participación proactiva de los chuquisaqueños a la vida cultural y turística. Esto se logrará mediante el establecimiento de un soporte institucional sólido y la articulación de políticas turísticas y culturales con el resto de la gestión departamental. El objetivo es impulsar el desarrollo humano, social, sostenible e integral de los habitantes del Departamento.

La celebración del Bicentenario de la Independencia de Bolivia, en conjunto con el Plan Chuquisaca 2030, impulsa un modelo de desarrollo sostenible a ejecutarse mediante alianzas público/privadas. Basándose en la normativa y la voluntad política de la Gobernación, este documento presenta una Ruta Crítica de actividades concretas para fortalecer las capacidades departamentales frente a la oportunidad de desarrollo que se plantea en estos momentos para Chuquisaca.

Hasta el año 2025, el Departamento de Chuquisaca tiene la cualidad de ser un protagonista fundamental en la memoria histórica, presentando propuestas de desarrollo tanto para el Departamento como para Bolivia. Similar a lo ocurrido hace 200 años, los habitantes de Charcas tienen la posibilidad de liderar el debate sobre el futuro, construirlo y convocar a Bolivia para recorrerlo juntos. La construcción de esta narrativa busca revivir el liderazgo histórico y cultural que la generación charquina tuvo en la independencia.

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo departamental y basándose en los valores republicanos que impulsan la celebración, se incorpora un enfoque territorial que prioriza a la población que reside en dos espacios: el departamento con sus provincias y la capital, Sucre, con sus potencialidades.

El Plan Estratégico Departamental para la Cultura, Artes y Turismo de Chuquisaca (PEDCAT), elaborado de manera participativa por las instituciones del Departamento, propuso



fomentar el acceso pleno y la participación proactiva en la vida cultural de los chuquisaqueños. Esto implicó establecer un soporte institucional y la articulación de políticas turísticas y culturales necesarias con el resto de la gestión departamental, con el fin de impulsar el desarrollo humano, social, sostenible e integral de sus habitantes.

La actual propuesta busca organizar las potencialidades históricas y turísticas en un contexto de desarrollo económico departamental hacia el futuro. Se pretende establecer economías culturales creativas que, junto al turismo, se conviertan en factores clave para el crecimiento económico, el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos del departamento.

La Gobernación de Chuquisaca, al integrar el Consejo Nacional del Bicentenario, presenta una Agenda departamental con relaciones nacionales e internacionales que destacan a la Capital del Estado y al Departamento de Chuquisaca en el marco del mandato recibido.

En esencia, la propuesta busca:

1. Desarrollar acciones fundamentadas en la cultura viva de los chuquisaqueños.
2. Integrar a las autoridades nacionales y municipales, así como a actores sociales, productivos y empresariales en un trabajo concertado.
3. Establecer acuerdos sólidos que posibiliten el cumplimiento de la Agenda.
4. Construir alianzas locales, nacionales e internacionales para alcanzar el objetivo.
5. Poner en valor las capacidades humanas, geográficas, históricas y culturales.
6. Desarrollar la estrategia desde el territorio, generando productos concretos que fortalezcan el Destino Chuquisaca.
7. Utilizar todos los instrumentos de conectividad y la Inteligencia Artificial.

Finalmente, la propuesta plantea una Ruta más allá del 6 de agosto de 2025 al proponer, para el futuro, una modificación de relaciones institucionales y políticas que puedan



fortalecer el Desarrollo Departamental, para lo cual se plantean los siguientes puntos como referencia para una agenda a seguir para el Bicentenario:

**TAREA 1: Marco estratégico:**

- Ley Departamental que declare al Turismo como prioridad y política pública.
- Articulación entre diferentes niveles del Estado.
- Creación del Consejo Departamental del Bicentenario.
- Identificación y aprobación de medidas de fomento.
- Construcción de una oferta que supere destinos similares.
- Estímulo al desarrollo del turismo interno con planes y programas.
- Aprobación de un Pacto Social.

**TAREA 2: Presencia física:**

- Visita del Gobernador a las Asambleas Departamentales.
- Visita a las Gobernaciones de Salta, Tucumán y Córdoba.
- Visita a la Intendencia de Asunción.
- Otras.

**TAREA 3: Posicionamiento simbólico:**

Concurso abierto para crear publicaciones, videos, afiches que aporten la visión nacional del Bicentenario.

**TAREA 4: Construcción de rutas rurales históricas (enunciativamente):**

- Identificación de lugares donde se realizaron las batallas históricas con recreación y actos en el territorio.
- Restauración de infraestructuras de carácter histórico.



- Construcción de rutas en las regiones.

**TAREA 5: Ruta urbana del Bicentenario (además de las ya existentes, señalética):**

- Lugares donde vivieron personajes históricos.
- Recreación de entes históricos.
- Visitas guiadas.
- Importancia del accionar de instituciones para el logro de la Independencia.

**TAREA 6: Recuperación integral del Barroco:**

- Inventario, restauración y puesta en ejecución del patrimonio físico, artístico y musical.
- Restablecimiento de la relación con sitios históricos a nivel nacional.
- Incorporación de Sucre a la Ruta Jesuítica de América del Sur.

**TAREA 7: Ruta gastronómica urbana y rural:**

Creación de mapas físicos, virtuales y QR que pongan en valor los productos gastronómicos del Departamento.

**TAREA 8: Ruta de la cultura y la bohemia:**

Museo Casa de la Libertad, Museo Santa Clara, balcones, entre otros.

**TAREA 9: Concurso de investigaciones históricas:**

Concursos para completar el aporte de Chuquisaca a la visión nacional del Bicentenario, identificando:

- Personajes, lugares, artes y oficios de la época.
- La forma de vida de la independencia, hábitos y costumbres.
- Otros.





**TAREA 10: Identificación de aliados nacionales e internacionales:**

Es necesario realizar un inventario de instituciones imprescindibles en la celebración del Bicentenario.

**TAREA 11: Agenda de actividades y cronograma:**

Elaboración de un cronograma de actividades desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2024 con las actividades que sumen las instituciones que promueven los atractivos turísticos, patrimoniales y culturales de Chuquisaca.

**TAREA 12: El Marco Institucional Operativo:**

Bajo el nombre de Consejo Departamental del Bicentenario, el funcionamiento de las instancias de coordinación y acción resulta imprescindible.

**TAREA 13: Inicio de las actividades:**

Creación del Gabinete Técnico del Bicentenario con la conformación del equipo de trabajo, 2024.

La presente agenda de ninguna manera es limitativa, es solamente el inicio del camino a recorrer hacia el Bicentenario de Bolivia y la oportunidad de recuperar la identidad departamental.



**ARTICULACIÓN DE LAS PROPUESTAS PRODUCTIVAS  
SOSTENIBLES CON EL DESARROLLO TERRITORIAL DESDE  
VISIONES ACADÉMICAS, EMPRESARIALES, PRODUCTIVAS**





## LA ARTICULACIÓN DE LAS REGIONES METROPOLITANAS, LAS CIUDADES Y EL DESPOBLAMIENTO RURAL.

**Luis Alberto Castro**

OBSERVATORIO DE DESARROLLO METROPOLITANO DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO (UAGRM).

El punto de partida en la planificación territorial es conocer el potencial del uso del suelo, así como sus limitaciones, expresado en el PLUS. Esto permitirá determinar las reglas de intervención y uso sostenible del territorio. La regionalización para planificar el territorio nos permite individualizar sus características y potenciar sus capacidades mediante la identificación de ciudades intermedias en cada región, provincia o municipio.

Con el propósito de impulsar:

- Las políticas y estrategias del desarrollo local, departamental y nacional.
- La concertación y concurrencia de los objetivos municipales y departamentales.
- El desarrollo territorial sustentable, justo, armónico, con énfasis en lo económico productivo y en desarrollo humano.
- Un espacio para la desconcentración administrativa y de servicios.
- Optimizar la planificación y la inversión pública.

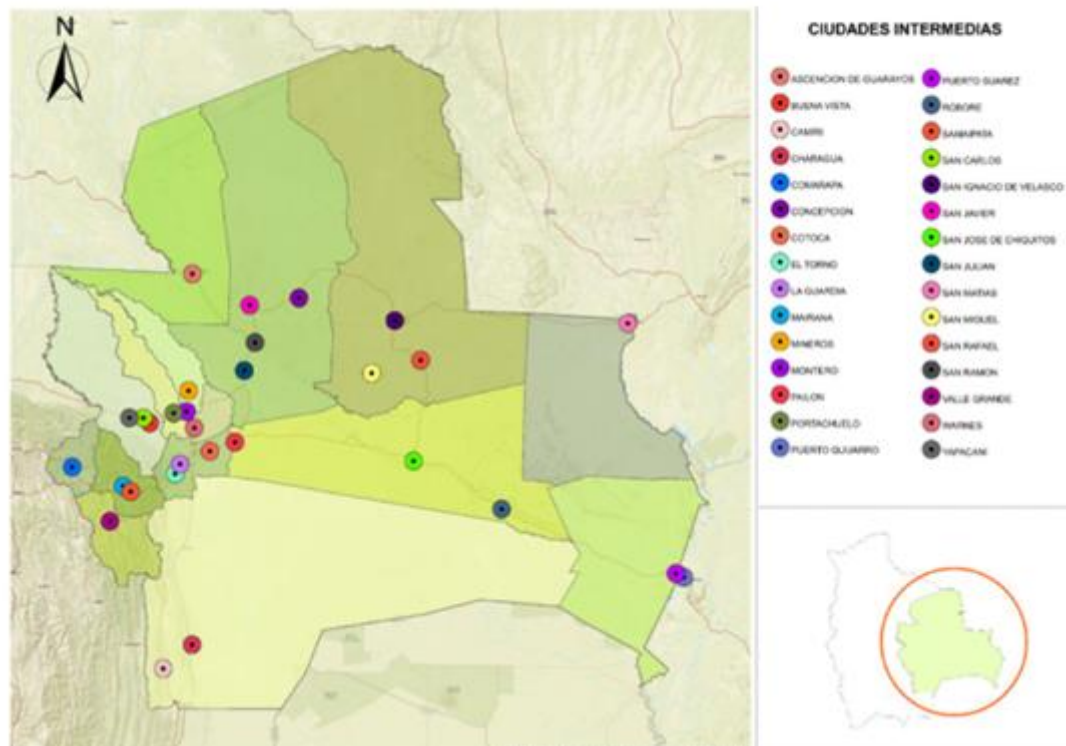
En la Subregión Metropolitana de la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, la territorialización de decisiones de planificación y gestión del desarrollo urbano, industrial, social y residencial se orienta hacia específicas necesidades, como mejores niveles de infraestructura, educación, salud, vivienda, trabajo, medio ambiente y seguridad ciudadana, entre otras. Esta subregión concentra más del 80% de la población de todo el Departamento de Santa Cruz y más del 70% de la población urbana.



Los principales ejes de acción en la Subregión Metropolitana incluyen la definición de límites intermunicipales, identificación de las principales aptitudes, capacidades y vocaciones de cada centro urbano que la compone. Esto permite planificar y gestionar la complementariedad de los servicios para beneficio de toda la subregión y del Departamento (PLUS, suelos aptos para uso urbano, entre otros).

### ¿Qué son las ciudades intermedias?

Mapa 1: Ubicación geográfica de las ciudades intermedias en el departamento de Santa Cruz



Elaboración: Luis Alberto Castro

Las Ciudades Intermedias son nodos de desarrollo, dotación de servicios básicos, producción de bienes y servicios que añaden valor e identidad a la producción del campo y atraen insumos de las grandes urbes para generar intercambios, empleo y movimiento dinámico de las economías locales. El fomento y su incorporación como instrumentos de la política pública plantean la necesidad de revalorizar lo rural en el contexto del desarrollo



sostenible de los territorios. Esto deja en evidencia que la ruralidad son espacios de oportunidades para emprendedores y para los ciudadanos que las habitan.

Las Ciudades Intermedias se definen en términos de tamaño demográfico, sobre la base de las funciones que desempeñan y su ubicación, dependiendo de cada realidad regional, nacional o territorial, en relación con su población, roles, oportunidades y servicios. Estas ciudades se pueden clasificar inicialmente en varios tipos, en relación con su ubicación geográfica y a una combinación de funciones como mercados regionales, centro de servicios, capitales provinciales, polos de desarrollo económicos, centros turísticos, mancomunidad urbana, ciudades región.

La identificación y jerarquización de los asentamientos urbanos es un tema esencial en la fase de análisis territorial para definir el modelo territorial actual y constituye una de las condiciones para la formulación del modelo territorial que se pretende establecer.

En el contexto de abordar los desafíos y oportunidades que presenta la articulación de las regiones metropolitanas, las ciudades y el despoblamiento rural, se llevaron a cabo talleres de inteligencia metropolitana. Los resultados estructurales que emergieron de este análisis integral abarcan aspectos económicos, sociales, sistemas logísticos, vivienda, transporte y sostenibilidad, con el objetivo de proporcionar una visión holística para el desarrollo sostenible y equitativo de las áreas metropolitanas.

1. **ECONÓMICO:** Santa Cruz debe desarrollar un nuevo modelo económico, potenciando las exportaciones con valor agregado, especialmente en la agroindustria, y generando una base productiva manufacturera para aprovechar su centralidad geoestratégica en el centro del continente sudamericano. Se requiere un sistema logístico aeroportuario acorde con este potencial.

2. **SOCIAL:** Se necesita un sistema de formación humana que permita desarrollar los objetivos productivos, enfocándose en la formación del capital humano en los sectores de producción y conocimiento acorde con la estrategia económica. Esto incluye formación de alto nivel y niveles medios, de acuerdo con los sectores y



productos que la economía de Santa Cruz va a desarrollar en su nuevo modelo de desarrollo continental.

3. **SISTEMA LOGÍSTICO:** Es esencial la creación de suelos de accesibilidad para el transporte pesado a lo largo de grandes vías estructurantes metropolitanas. Se sugiere establecer precios diferenciales de suelo en función de los márgenes de productividad de las empresas y sus necesidades de proximidad a equipamientos y servicios económico-productivos acorde con sus estrategias de exportación. Todo esto se logra a través de corredores industriales, suelos logísticos, y servicios especializados en sectores agroalimentarios y manufactureros de exportación, entre otros.

4. **VIVIENDA:** Es necesario abordar la producción de viviendas para hacer frente a la evolución social de la familia cruceña en tamaño, calidad y localización. Estas viviendas deben contar con accesibilidad de transporte colectivo y servicios sociales que proporcionen una calidad urbana de metrópolis desarrollada.

5. **SISTEMA GRIS:** Un sistema de transporte colectivo de rango metropolitano debe servir a estas viviendas, ampliar el mercado de trabajo accesible a los segmentos más necesitados de la población y reducir drásticamente la necesidad del uso y abuso del vehículo privado en los centros urbanos.

6. **SISTEMA VIAL:** Se requiere un sistema viario de rango metropolitano para dotar de accesibilidad especializada a las diferentes tipologías de la demanda una vez estructurada. Este sistema debe responder a las necesidades de tráfico de alto tonelaje, rotura de carga, desplazamientos interurbanos y desplazamientos urbanos, tanto de vehículo público como privado y en sus diferentes tipologías modales.

7. **SUSTENTABILIDAD:** Se propone una estructura medioambiental sostenible a largo plazo que integre los grandes espacios ya declarados de protección, articulándolos entre sí, formando una trama ecológica continua. Esto sostendrá las transferencias





de biodiversidad y acercará la calidad ambiental a los ciudadanos y sus lugares de residencia y convivencia.

**8. CENTRO HISTÓRICO:** Se plantea una regeneración del corazón metropolitano, el Centro Histórico, teniendo en cuenta su dimensión urbana y metropolitana. Este centro es el elemento de referencia de identidad, que vertebrata la pertenencia al lugar, estabiliza y consolida la trama social y repercute en aspectos de convivencia y gobernanza esenciales para el equilibrio y reducción de la conflictividad social.

Este taller ha proporcionado resultados fundamentales para el desarrollo y la planificación de Santa Cruz. Uno de los aspectos claves es la creación del **Instituto Metropolitano de Santa Cruz**.

El lunes 30 de octubre de 2023, en los predios de Rectorado, encabezado por el Lic. Vicente Cuéllar Téllez, Rector de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), y bajo la coordinación de la Dirección de Extensión e Interacción Social, se llevó a cabo la presentación oficial del “Instituto Metropolitano de Santa Cruz – I.M.S.C.”. Esta institución, de carácter científico-académico, funge como un centro de reflexión para diseñar programas o proyectos orientados a resolver la problemática en diversos campos de la metrópolis de Santa Cruz. La UAGRM busca consolidar el I.M.S.C. como la institución académica líder en el proceso de investigación, formación y difusión vinculadas a las dinámicas territoriales, sociales, económicas, tecnológicas y científicas, así como de formación y capacitación profesional en el campo metropolitano.



## PRODUCCIÓN ALIMENTARIA EN EL ALTIPLANO.

**Guillermo Pou Munt**

FUNDADOR Y CEO DE ORKIDEA ANDINA.

ORKIDEA ANDINA es un proyecto ubicado en el altiplano boliviano con un potencial significativo. Se fundamenta en el concepto de "Enclave de Desarrollo Empresarial", un espacio integral que aglutina todos los componentes y fases necesarios para el ecosistema de innovación y desarrollo empresarial. La esencia de Orkidea Andina radica en su contribución a la construcción del bien común, transformando la vida de las personas y generando oportunidades para que individuos y sus familias exploren su máximo potencial como personas y empresarios. Este impacto beneficia tanto a los pequeños emprendedores, como también a sus comunidades y a la nación en su conjunto.

Orkidea Andina se presenta como una empresa social, combinando una visión, misión y fines de lucro con un propósito elevado que va más allá del negocio. Su objetivo es brindar oportunidades a los habitantes del altiplano y valles interandinos de Bolivia para desarrollar y consolidar sus propias empresas a lo largo del tiempo. En cinco años, aspira a convertirse en la mayor corporación de empresas del mundo bajo un modelo inclusivo, con más de 700 empresas bajo su línea. Su enfoque no se centra solo en la generación de empleos, sino en la creación de empresas que ayudan a los campesinos a acceder a tecnología a través del clúster diseñado por ellos.

La empresa maneja diversas capacidades claves, entre las cuales se destacan las siguientes:

1. Corporación privada: corporación empresarial, que cuenta con una coordinación única para fines estratégicos y de intercambio. Contribuye a llevar adelante un proceso de construcción empresarial que incorpora alta tecnología en las familias más desfavorecidas de nuestra región. Esto les posibilita acceder a recursos que de



otra manera no podrían obtener, permitiéndoles desarrollarse y arraigarse económicamente en el altiplano.

2. Estructura de clúster: Se instalan empresas operativas y de negocios que asumen posiciones para la provisión de bienes, servicios y mecanismos de coordinación. Orkidea Andina opera como una corporación privada que invierte en diversas empresas pertenecientes al grupo. Cada empresa cuenta con su fundador y dueño, y la inversión de Orkidea Andina impulsa un ecosistema donde cada entidad brinda servicios a las demás, promoviendo la colaboración y el crecimiento conjunto.
3. Ecosistema integral: Todos los requerimientos de las empresas productivas son cubiertos por el ecosistema de ORKIDEA desde la semilla al mercado. Destacándose como el único ecosistema de desarrollo empresarial para el sector agrícola a nivel mundial, opera a través de empresas privadas que participan en un "vínculo de beneficio". Este mecanismo facilita transacciones internas entre los miembros, generando un entorno donde la compra y venta se realizan entre partes integrantes.
4. Modelo Sostenible: Todos los componentes operan de manera rentable y sostenible, generando ingresos propios. El establecimiento de precios bajo el vínculo de beneficio entre las partes fortalece la sostenibilidad del modelo y asegura beneficios mutuos para todos los involucrados.

Hoy en día, Orkidea Inversiones opera con alrededor de 12 empresas que han alcanzado un nivel funcional con ventas. El núcleo central de la "empresa familiar campesina" se centra en acercarse al campesino, ofreciéndole acceso al financiamiento siempre y cuando cumpla con los requisitos y condiciones establecidos. Este respaldo financiero le permite al agricultor acceder a un paquete tecnológico, que, al aplicarlo, proporciona todo lo necesario para emprender.

Orkidea Andina se estructura en cinco áreas en el ecosistema integral:



- Comercialización: Se encarga de la planificación y coordinación de la producción, la logística de primera y última milla, el desarrollo de productos y clientes, así como la inteligencia de mercado.
- Desarrollo de Comunidades: Incluye actividades relacionadas con el desarrollo comunitario, intervenciones, continuidad de operaciones, gestión de relaciones, coordinación con municipios y autoridades, y la permanencia de familias.
- Agro Supplies: Ofrece servicios de provisión de invernaderos, sistemas de fertirriego, instalaciones eléctricas, software y automatización, junto con servicios de mantenimiento.
- Almacigos: Se especializa en la selección y provisión de semillas y almacigos, la adaptación de variedades, paquetes tecnológicos de producción y asesoramiento de producción en campo.
- Desarrollo de Competencias y Desarrollo Empresarial: Aborda el desarrollo de competencias de gestión, la construcción de mentalidad empresarial, la creación de vínculos comerciales, la operación del AGRO APLIKATTE y la aplicación del Semáforo de Eliminación de la Pobreza.



El objetivo del trabajo es convertir familias campesinas en pequeñas empresas agrícolas, y este ecosistema es el motor que impulsa su funcionamiento. En este proceso, se ha observado un aumento en la cantidad de empresas que ofrecen servicios, lo que permite a



las familias avanzar desde un proceso de reclutamiento hasta convertirse en empresas agrícolas de pequeña escala. Estas empresas, que abarcan de 3 a 4 hectáreas, producen entre 130 y 150 toneladas de alimentos frescos por año, utilizando tanto invernaderos como terrenos a cielo abierto. Además, emplean sistemas de fertirriego y nutrición de última generación, así como suelos hidropónicos totalmente estériles.

Orkidea Andina se sustenta en cuatro elementos clave. En primer lugar, el Mercado, que se refiere al acceso a los mercados en condiciones transparentes y sostenibles. El mercado es el motor de todo el ciclo de producción; por lo tanto, Orkidea Andina asume la comercialización y se compromete a adquirir toda la producción, estableciendo programaciones y condiciones específicas. Como segundo elemento, se encuentran las Competencias, que abarcan las capacidades de gestión necesarias para operar una empresa familiar y lograr una producción altamente productiva. En tercer lugar, la Tecnología, que se refiere a la efectiva incorporación de tecnologías de invernaderos y fertirriego, tanto para la producción bajo cubierta como a cielo abierto. Por último, la Mentalidad, que implica una alineación activa con los valores corporativos, la confianza y una visión empresarial sólida.

La tecnología de Orkidea Andina se basa en tres componentes fundamentales. En primer lugar, los Invernaderos, diseñados específicamente para el altiplano, permiten un control climático que posibilita la producción durante todo el año, evitando la presencia de insectos y reduciendo significativamente el uso de agroquímicos. Estos invernaderos son robustos, de estilo gótico, con plásticos adaptados a las especificaciones de la zona, calefacción y aperturas automatizadas.

El segundo elemento es el Fertirriego, que se relaciona con la hidroponía. Todos los sustratos utilizados son estériles, prescindiendo del uso de la tierra local. La alimentación de las plantas se realiza a través de sistemas de fertirriego automatizados, los cuales son escalados según la superficie inicial y el plan de expansión.

Finalmente, se encuentran los Paquetes de Producción, que abarcan desde la semilla hasta el mercado. Este programa completo incluye el control de calidad, estándares, controles y



verificación en campo. Se entrega a diversas empresas especializadas que se encargan de todo el proceso hasta obtener un producto final listo para llegar al mercado.

PAQUETES TECNOLÓGICOS		
Programa De Acceso A Tecnología Para Agricultura Familiar	Programa Expansión Y Crecimiento	Empresa Familiar Campesina
PATAF	PEC	EFC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAVE: 4x20 m 2 m al canal</li> <li>• Ventanas laterales de 20 m x 1.5 m</li> <li>• Accionamiento manual simple.</li> <li>• Plástico AGROCLIMA y malla antiafidos.</li> <li>• Sistema fertirriego básico, inyección de nutrientes por Venturi.</li> <li>• Riego por goteros auto compensados.</li> <li>• 11 líneas por nave.</li> <li>• Automatización completa 4 estaciones.</li> <li>• Hasta 4 invernaderos (360m<sup>2</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAVE: 10x20 m 3 m al canal</li> <li>• Ventanas laterales de 15 m x 2 m</li> <li>• Accionamiento manual sistema hidráulico.</li> <li>• Plástico AGROCLIMA y malla antiafidos.</li> <li>• Sistema fertirriego simplex automatizado de 8 estaciones.</li> <li>• Riego por goteros auto compensados y aspersión</li> <li>• hasta 4 invernaderos (800m<sup>2</sup>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAVE: 24x40 m 4.2 m al canal</li> <li>• Ventanas laterales de 35 m x 3 m</li> <li>• Accionamiento automático.</li> <li>• Plástico AGROCLIMA y malla antiafidos.</li> <li>• Sistema fertirriego PCR 6000</li> <li>• Control del clima PCL 5000.</li> <li>• Riego por goteros auto compensados y aspersión.</li> <li>• Automatización completa.</li> <li>• hasta 4 invernaderos (4000m<sup>2</sup>)</li> </ul>

Elaborado por: Guillermo Pou Munt (2024)

En el entorno de Orkidea Andina, cada día representa una nueva oportunidad para transformar el altiplano y la vida de la comunidad. El año 2023 fue excepcional, marcado por el aprovechamiento pleno de cada jornada y la incorporación de individuos comprometidos a la causa.

Durante ese periodo, se logró la conclusión exitosa de significativos proyectos, entre ellos:

- La inauguración de la Unidad de Producción de Semillas de Quinua en PROINPA Viacha.





- La culminación de la Fase 2 de la producción de Semillas de Papa Pre Básica y Básica 1 en Pallaoro Agroindustries.
- El establecimiento del Centro de Producción de Forraje y Hortalizas en el Municipio de Huayllamarca, Oruro, en colaboración con FPS.
- El inicio de la producción de Lechuga de Especialidad en EFC-FINCAA Ruiz, Viacha.
- La implementación exitosa del Programa de Financiamiento por Activos en Explotación con la colaboración de Fundación MGC.

Paralelamente, se embarcaron en proyectos de mayor envergadura que incluyeron:

- La producción de Tomate y Frutilla en Finca Viliroco en asociación con Industrias Delizia.
- La producción bajo cubierta y a cielo abierto en EFC - Finca San Cayetano, Pucarani.
- La creación del Centro de Producción de Semillas de Hortalizas en el Municipio de Capinota, INIAF.
- El establecimiento de una Finca Tomatera en Pairumani con el respaldo de la Fundación Patiño.
- La creación del Centro de Producción de Forraje y Hortalizas en el Municipio de Poopo, Oruro, junto a FPS.
- La puesta en marcha del Centro de Incorporación Tecnológica - CIT 1 en Orkidea Andina, Achocalla.

Asimismo, se mantienen varios proyectos en curso, abarcando la producción de Tomate en Samaipata, la Finca Los Andes, la Semillera en Tiquina, la Quinoa en Patacamaya y la Cebolla Blanca en Coroico.

Además, la empresa ha entrado en producción con una amplia variedad de productos, como Tomate, Perejil, Cebolla, Tuna, Espinaca, Apio, Lechuga, Brócoli, Coliflor, Melón, Semilla de Papa Pre Básica, Forraje Verde Hidropónico y Sandía. Este logro se atribuye al compromiso de la comunidad, el uso de tecnologías innovadoras, la firme voluntad, el profundo amor por la tierra, la dedicación a la productividad, el sólido modelo de negocios y el impacto positivo que generan.



## BENI: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL.

**Lavive Yáñez Simon**

EJECUTIVA DE ACCIÓN SOCIAL Y UNIVALLE.

Acción Social es una plataforma apolítica que reúne a un equipo multidisciplinario de profesionales comprometidos que proporcionan una visión macro de la realidad actual, convergiendo en un punto de partida, desde el cual impulsa el desarrollo de políticas económicas para generar riqueza. Esta agrupación busca, mediante la generación de ideas y debates, impulsar el desarrollo del Beni y, por ende, de Bolivia.

En medio de esta búsqueda de soluciones, se destaca la falta de información, lo que llevó a la iniciativa de emprender diversas acciones. Así surgió la idea de crear un espacio de diálogo y colaboración: el Foro para el Desarrollo de Políticas Económicas.

Al comienzo del proyecto, surgió un debate con respecto al origen de la problemática que afecta actualmente al Departamento de Beni: el subdesarrollo. En ese momento, se evidenció la escasez de material bibliográfico y la desinformación que limitaba la comprensión. Fue entonces cuando surgió la idea de crear un espacio para intercambiar experiencias, involucrar a diversos actores y abordar colectivamente los desafíos que enfrentamos. Esto marcó el comienzo del Foro para el Desarrollo de Políticas Económicas con Generación de Riqueza, impulsado por Acción Social y respaldado por la Universidad del Valle. Estos acompañaron durante el proceso, fiscalizaron y revisaron cada contenido.

Tras el lanzamiento del Foro, las expectativas crecieron exponencialmente, generando adherentes entre los participantes y atrayendo desde la juventud universitaria hasta líderes políticos. La valiosa contribución de emprendedores y empresarios locales, junto con la presencia de representantes de otros departamentos, subrayó la importancia de las



discusiones que se llevaron a cabo. Todos se unieron con un propósito común: comprender y transformar la realidad económica del Beni.

Con diversas perspectivas convergiendo, se dio paso a una comprensión más rica y profunda de las realidades que se enfrentan. La participación diversa en el foro resaltó la importancia de abordar colectivamente los desafíos que definen al Departamento.

En el Departamento del Beni, Bolivia, coexiste una población de aproximadamente 500.000 habitantes, distribuidos en ocho provincias: Cercado, Vaca Diez, José Ballivián, Yacuma, Moxos, Marban, Mamoré e Iténez, revelando un escenario rico en diversidad. Aquí destacan tanto las cifras demográficas, como la profunda mezcla de culturas que caracteriza su tejido social. La coexistencia de tradiciones arraigadas en este crisol cultural fortalece la identidad compartida y la cohesión social del Beni.

Al explorar las realidades demográficas y culturales del Beni, se vuelve crucial entender los pilares económicos que sustentan la comunidad: la agropecuaria, el agronegocio, la minería y el comercio. Estos sectores impulsan la economía y definen la ruta hacia un desarrollo sostenible y equitativo para el Departamento.

El Foro marcó un hito significativo para Acción Social, por lo que se decidió crear una herramienta valiosa para empoderar a las comunidades involucradas. Así, se plasmó los frutos generados en un documento, una memoria que funciona como una herramienta activa para la promoción de políticas informadas y la canalización de un desarrollo económico y social sostenible y equitativo. Este documento es un análisis profundo, respaldado por datos estadísticos y recomendaciones fundamentadas en la investigación. Enfocado en un examen integral de los aspectos económicos y sociales que delinean el futuro del Beni, se reconoce la riqueza natural que rodea el Departamento, desde los ríos hasta los suelos fértiles que nos sustentan. Sin embargo, también reconocemos los desafíos que se enfrentan, donde el desarrollo, la infraestructura y la equidad social se presentan como obstáculos en el camino.



Al enfocarse en los hallazgos del estudio, se revelan tres componentes fundamentales que perfilan el camino hacia el desarrollo sostenible del Beni. El primero, y quizás uno de los más cruciales, es el **Sector de la Agricultura y los Agronegocios**.

El Beni, con sus vastas extensiones, alberga un potencial agrícola deslumbrante de aproximadamente 22 millones de hectáreas de tierras disponibles, alrededor de 1.3 millones de hectáreas pueden destinarse a la agricultura sin causar daños colaterales al medio ambiente.

Este sector se beneficia de una serie de ventajas naturales que le otorgan un potencial único: una generosa precipitación pluvial de 1.900 milímetros anuales, una luminosidad solar adecuada para el cultivo, suelos arcillosos estructuralmente aptos para la agricultura y una ventaja logística importante: la hidrovía que conecta con el Atlántico.

Para capitalizar estas ventajas, se proponen acciones para el futuro, tales como establecer políticas de incentivo a la inversión a nivel departamental y nacional, diversificar los mercados de exportación para los productos benianos, promover la inversión privada en la cadena agroindustrial y fortalecer las políticas de manejo y preservación del medio ambiente.

La inversión privada se posiciona como un motor crucial para impulsar el desarrollo agrícola requiriendo inversiones en infraestructura, tecnología agrícola y capacitación para los agricultores, teniendo como base la sostenibilidad y respeto al medio ambiente.



*Fórmula de sinergia público – privada*

Los otros dos pilares fundamentales que moldean el tejido del desarrollo beniano son: **Minería y Medio Ambiente**, y, **Mercado y Viabilidad Económica**. La minería, con su potencial y desafíos, se alza como un pilar importante. Se ha profundizado en el equilibrio entre la extracción de recursos y la preservación del entorno natural. Esto refleja cómo la minería puede ser un motor para el desarrollo, siempre que sea guiada por prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, ya que actualmente representa más del 35% de nuestro PIB. Asimismo, el pilar del mercado y la viabilidad económica plantea cómo fortalecer los mercados, diversificar las exportaciones y asegurar la sostenibilidad financiera de las empresas. Estas son cuestiones vitales que también se exploran en profundidad a través de las memorias del Foro para el Desarrollo. Sabiendo esto, se destacan nuevos retos que moldean el destino del Beni. Estos desafíos representan oportunidades para forjar un futuro aún más próspero y equitativo.

Uno de los retos que se presenta es la **Migración hacia el Beni**. La llegada de nuevos residentes ofrece una oportunidad única para enriquecer la diversidad y expandir las capacidades. Al mismo tiempo, se debe garantizar que esta migración se realice de manera planificada y sostenible, preservando la identidad cultural y la armonía con el entorno natural.

Otro desafío fundamental es la **Corrección de Suelos y la Fertilización**. Aunque las tierras son ricas, necesitan atención especial. La implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la corrección de suelos y una fertilización adecuada son claves para optimizar la productividad y garantizar la salud a largo plazo de la tierra beniana. Este es un compromiso que requerirá la colaboración de agricultores, científicos y legisladores.

El **Turismo**, como tercer reto, se presenta como una doble oportunidad. El desarrollo de prácticas turísticas sostenibles, la protección de los ecosistemas y la promoción de experiencias auténticas que respeten y celebren la rica diversidad del Departamento del Beni lo convierten en un destino turístico atractivo y, al mismo tiempo, preservan su herencia natural y cultural.



Finalmente, el desafío de la **Integración Nacional**. La colaboración interdepartamental es esencial para compartir conocimientos, recursos y experiencias, asegurando que el desarrollo del Beni se alinee con la visión nacional y contribuya al crecimiento equitativo de toda Bolivia, conectando con otros departamentos como Santa Cruz, Cochabamba y La Paz.

Toda la información presentada forma parte de la memoria elaborada por Acción Social, la cual aborda los pilares fundamentales de su desarrollo, los retos que enfrentan y las vías para superarlos. Un método utilizado para asegurar el alcance de la información presentada es a través del código QR que presentamos. En este, se puede encontrar la revista que permite al interesado explorar a profundidad cada detalle gráfico y estrategia que conforma el proyecto de esta institución. Compartir es Potenciar el Desarrollo, multiplicando el impacto y abriendo puertas hacia un Beni más fuerte y vibrante.



El desarrollo es una travesía colectiva. En este momento crítico, hay que recordar que la riqueza verdadera se mide en la salud de las tierras, en la equidad que se genera y en el legado que queda para las generaciones venideras. Es necesario avanzar con la convicción de que el desarrollo ético es un compromiso que definirá el carácter y la trascendencia del Beni.

---

*En la ética se forja el destino de naciones, y en la generosidad de hoy,  
construimos la prosperidad del mañana.*

---





## LOS CICLOS DEL CRECIMIENTO DE LAS CIUDADES DESDE LA INNOVACIÓN Y LA DEMANDA URBANA

**Julio César Valenzuela Roca**

FUNDADOR DE CITRINO CAPITALES INMOBILIARIOS.

Gracias a una experiencia de siete años en URBANOVA, una empresa familiar desarrolladora, se ha evidenciado que el sector inmobiliario carece de información necesaria para la toma de decisiones, lo cual resulta en un desorden que se refleja en la articulación de las regiones metropolitanas, las ciudades y el despoblamiento rural. Uno de los principales problemas identificados es que, al momento de emprender un desarrollo, se presta más atención a la ubicación y la planificación territorial.

Aunque es correcto y forma parte del análisis, resulta fundamental comprender el "*timing*" del inglés *time*, "tiempo", es decir, el momento actual y futuro del sector inmobiliario y su crecimiento. El mercado inmobiliario sigue un patrón cíclico que se vuelve predecible al acompañar el crecimiento económico. Esta naturaleza cíclica ha sido objeto de investigación, revelando que la situación actual de Santa Cruz es muy similar a la que enfrentaron Asunción (Paraguay) en el pasado o que Lima (Perú) está experimentando en la actualidad. Aunque se presentan diferencias en la actuación económica, se ha observado que es un fenómeno medible, cuantificable y previsible.

En el proceso de planificación, es esencial comprender en qué fase económica se encuentra el mercado inmobiliario, cómo se desenvuelve el sector objetivo y cuál es su dirección futura. Este entendimiento se basa en análisis económicos, la evaluación de cambios culturales y cambios demográficos. La integración de tecnología en este proceso facilita una planificación más efectiva, considerando aspectos como el largo tiempo de entrega de nuevos proyectos, la fragmentación de la industria y la inmovilidad de los activos.

De acuerdo al nivel de producción que se da en el sector, el valor del inmueble cambia. Para entender lo que es un ciclo, es necesario diferenciar tres terminologías: Valor, Precio y

Valuación. El Valor se basa en lo tangible de un bien inmueble, mientras que el Precio está determinado por la interacción entre la oferta y la demanda. El valor de la tierra siempre tiende a subir debido a factores como la escasez de tierra, el encarecimiento de materiales y mano de obra, así como la inflación. Sin embargo, el precio del inmueble siempre sigue un ciclo, lo cual está vinculado a procesos de sobreoferta que se dan en el sector.

Esto es natural en la mayoría de los mercados inmobiliarios debido a la característica única de que un bien es inmueble, lo que significa que una vez producido en una zona no puede ser movido, y todo el proceso de venta y uso se limita a esa área. En segundo lugar, el sector está totalmente atomizado, ya que el mayor productor de viviendas no produce más del 2% de las viviendas que se construyen en Santa Cruz urbana. Como último factor, el ciclo inmobiliario en Santa Cruz se evalúa utilizando la tasa de ocupación como indicador clave.

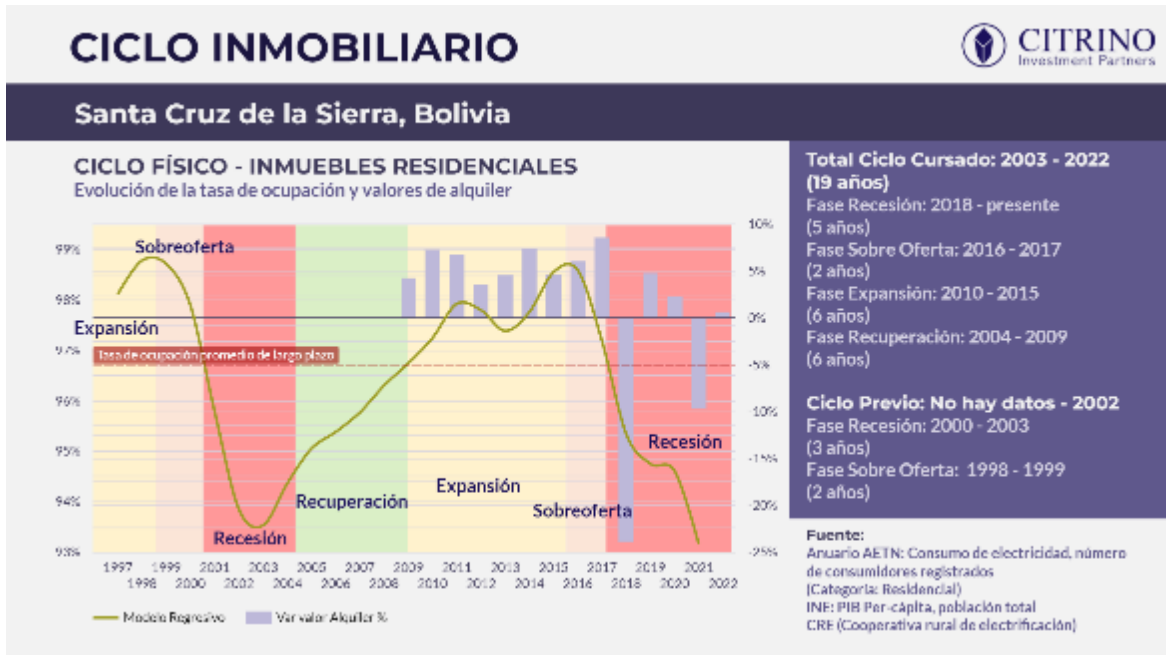
Como última terminología, la Valuación implica que el valuador basa su información en datos históricos de precios que se han registrado en años pasados. Por ende, este es el ciclo. El precio está por encima del valor cuando hay poca oferta, pero comienza a variar la tendencia y se encuentra por debajo del valor cuando hay mucha oferta. Esto se puede predecir mediante un análisis del ciclo que se mide a través del ciclo de ocupación.

El ciclo de ocupación señala que, al tener una ocupación a largo plazo, se busca medir cómo se han ocupado ciertos tipos de activos en ubicaciones geográficas específicas a lo largo de 20 años. La evolución de esa ocupación en el tiempo cruza la línea de la Tasa de Ocupación de Largo Plazo, pasando por las siguientes etapas: Recuperación, Expansión, Sobreoferta y Recesión. Estos ciclos son de larga duración, por lo que, al planificar en oscilaciones extensas, es esencial identificar la etapa actual para prever lo que sucederá en esos años.

Entender el momento es crucial, y conocer qué ocurre en la región con el tipo de activo seleccionado es fundamental para una planificación efectiva. En el análisis del ciclo inmobiliario de activos residenciales en Santa Cruz elaborado por Citrino Capitales Inmobiliarios, se examina un periodo extenso que comprende desde 1997 hasta 2022. A lo



largo de este lapso, se han identificado diversas fases que han dejado su huella en la evolución del mercado inmobiliario en la región.



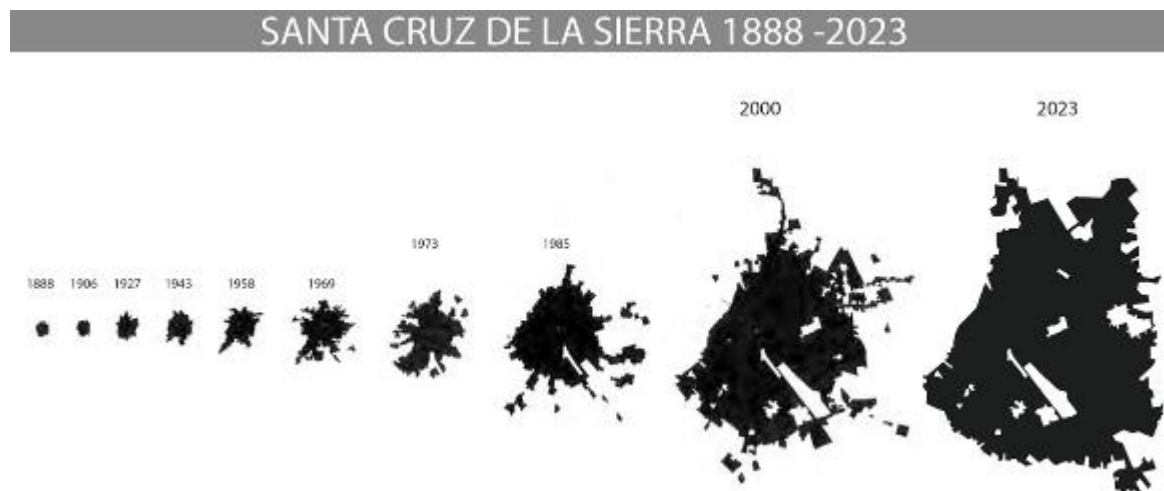
En un primer análisis, resalta una etapa de recesión que abarcó desde 1999 hasta 2004, como consecuencia de una crisis financiera que desencadenó la quiebra de bancos. Este periodo fue sucedido por una fase de recuperación que se prolongó aproximadamente durante cuatro o cinco años, desembocando en un proceso de expansión en 2009. La fase expansiva, que abarcó alrededor de siete años, se caracterizó por un notorio aumento en la ocupación, llegando casi al 99%. Este incremento coincidió con la implementación de leyes de crédito para vivienda social y créditos productivos, generando un periodo de sobreoferta que se extendió desde 2015 hasta 2017.

Sin embargo, la situación dio un giro en 2018 cuando se cruzó la línea roja, que representa la ocupación a largo plazo. Este suceso marcó el inicio de una fase recesiva que se prolongó hasta 2022. Durante este periodo, el mercado inmobiliario en Santa Cruz experimentó una desaceleración en el sector de activos residenciales, evidenciando la complejidad y sensibilidad del mismo frente a factores económicos y normativos.



Actualmente, la tasa de ocupación a largo plazo ronda el 97%. Cuando se habla de una tasa de ocupación más elevada, se hace referencia a un mercado maduro que cuenta con capacidad en todas sus fases: financiera, productiva y capacidad de reacción ante la demanda. Comparando con La Paz, por ejemplo, observamos una tasa de ocupación a largo plazo del 94%, indicando un mercado más informal. En el caso de Asunción, con una tasa de ocupación del 95%, podemos concluir que el mercado en Santa Cruz es relativamente maduro en sus decisiones.

Durante este periodo, la mancha urbana ha ido en constante crecimiento, destacando el crecimiento ocurrido del año 1985 al 2000, porque pasó por un proceso de densificación según informa el Departamento de Información y Estadística Municipal. En 2019, se identificaron 210 construcciones de 10 pisos o más, con una concentración destacada en los distritos 1 y 11, representando el 69% del total municipal.



Los activos inmobiliarios en la ciudad siguieron una tendencia de crecimiento de valor hasta el año 2018. En este periodo, se evidenció una fase de sobreoferta que desencadenó una recesión, dando inicio a una caída en los valores de los inmuebles. En el año 2023, se observa una estabilización en los precios, vinculada a la aparición de un nuevo mercado. Es importante destacar que, dentro de estos ciclos, también cambian los actores en el mercado inmobiliario.



Durante el periodo de expansión acompañado de sobreoferta, el comprador típico del inmueble era la familia. En este contexto, la familia decidía si tenía la capacidad de endeudarse o de obtener un crédito, otorgándole así una posición fuerte en la negociación y adquisición. No obstante, en periodos recesivos, las familias suelen carecer de acceso al crédito, siendo el nuevo comprador aquel que, durante la expansión, acumuló ahorros. En este caso, suelen ser grupos empresariales, familias con elevados niveles de riqueza o incluso familias de clase media alta que lograron ahorrar y ahora buscan oportunidades cuando los precios disminuyen. Al pensar en inversión en Bolivia, lamentablemente, la Bolsa de Valores se traduce en terrenos. Esta situación genera una especulación considerable en terrenos, ya que la mayoría de los ahorros de las familias de clases medias bajas se dirigen a ellos, debido a la ausencia de un mercado bursátil que permita invertir en activos capaces de generar valor.

Dentro de la complejidad del análisis del sector inmobiliario, se destacan las diferencias entre ubicaciones y tipos de activos. Se disponen de indicadores claves del sector para entender el comportamiento del mercado en 2023, incluyendo la oferta, la demanda, el precio y cambios en la dinámica de construcción, financiamiento y ventas.

El año 2023 mostró signos de mejora, con un aumento en proyectos en ejecución y en preventa. Además, se destacó la disminución del stock de inmuebles y un aumento en los ritmos de venta, reduciendo el inventario a 7 meses de stock. También se observó un leve incremento en el precio promedio de cierre de venta.

Posterior al análisis del ciclo, es importante recalcar los cambios que el mundo ha vivido en este último ciclo, como la modificación de la pirámide de nivel socioeconómico que adoptó la forma de un rombo, la inclusión de nuevas generaciones con diferentes formas de pensar, la prolongación del periodo de vida del humano que resulta en una mayor población adulto mayor, y los cambios tecnológicos que se han vivido en los últimos 20 años.

En Bolivia, durante este mismo periodo, el sector inmobiliario ha sido muy lento en adaptarse, pasando del producto físico al financiero. Ha resultado difícil replantearse los



paradigmas que vienen, ya que se trata de la capacidad del arquitecto y del producto en sí, en lo físico y la solución financiera. En el mundo se están dando soluciones tecnológicas para el sector conocidas como “*Proptechs*”, que generan soluciones financieras, de economía compartida, de inmuebles inteligentes, construcción inteligente y una variedad de empresas unicornios en el mundo que se dedican a diferentes fases del desarrollo del levantamiento del capital, desarrollo de negociación, avalúos inteligentes, entre otras.

Para desarrollar tecnología de fraccionamiento de activos inmobiliarios y mejorar la implementación de legislación para nuevos productos financieros relacionados con el sector, es posible reencauzar fondos de pequeños inversores hacia activos de valor que generen rentabilidad y, al mismo tiempo, eviten problemas de infraestructura en la ciudad.

Citrino Capitales Inmobiliarios ha estado presente en el mercado inmobiliario durante 3 años, pero su data se extiende casi 20 años atrás, gracias a su modelo de negocio orientado a acercarse a todas las instituciones que disponen de información, colaborar con ellas y consolidar dichos datos. A través de este enfoque, Citrino se dedica a buscar información relevante y, en base a ella, identifica oportunidades de mercado. Asimismo, canaliza capitales de terceros para soluciones en el sector inmobiliario.





## GREEN FOREST PRODUCTS: UN MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PRODUCTIVO EN LA AMAZONÍA A PARTIR DE LA CASTAÑA.

**Carlos Valdez Hecker**

GERENTE GENERAL DE GREEN FOREST PRODUCTS.

El país actualmente enfrenta diversas limitaciones en el desarrollo de sus ciudades y en la promoción de la sostenibilidad. No obstante, Riberalta se presenta como un ejemplo a seguir gracias a su modelo de desarrollo sostenible y productivo centrado en la castaña, evidenciando su potencial como capital de la Amazonía boliviana. Aunque la mayor cantidad de castaña se recolecta en el Departamento de Pando, destaca el Municipio de Riberalta como líder mundial en la producción y exportación de este valioso fruto amazónico, proveniente del árbol denominado *Bertholletia excelsa*.

La castaña, un fruto nutritivo originario de la Amazonía boliviana destaca por su valor alimenticio y por sus beneficios para la piel y el cabello, así como su aporte significativo de magnesio, calcio y vitamina E, especialmente beneficioso para deportistas. Se recomienda un consumo diario de aproximadamente 20 castañas para aprovechar al máximo sus propiedades. Estos beneficios no se limitan a los bolivianos, ya que la castaña también se exporta, siendo uno de los 12 productos no tradicionales de Bolivia que generan considerables ingresos al país a través de su comercialización internacional.

Bolivia ha alcanzado el estatus de mayor exportador mundial de castañas. Anualmente, se exporta un promedio de 1.500 contenedores, equivalentes a 24.000 toneladas. Solo en el año 2018, las exportaciones de castañas alcanzaron la cifra de 221 millones de dólares, consolidando la posición del país en el mercado internacional.

A pesar de que Pando es el principal productor de castaña, Riberalta se sitúa en el epicentro de su acopio, comercialización y exportación. En todo el país, se extienden alrededor de

100.000 km<sup>2</sup> de bosques que albergan árboles productores de este valioso fruto de la Amazonía boliviana.

Durante el periodo comprendido entre diciembre y marzo, aproximadamente 15.000 zafreros se adentran en los bosques para cosechar el fruto conocido como "coco". Este fruto, del tamaño de una grey o un poco más grande, cae de los árboles en la zona de Riberalta. Para llegar a las áreas de cosecha, es necesario recorrer unos 10 km en medio de la selva amazónica, en las afueras de Riberalta. Aquí, se inicia todo el proceso de producción de castañas, con la cosecha de frutos provenientes de árboles que pueden alcanzar hasta 30 m de altura.

La recolección comienza con la acumulación de los frutos, seguida por el proceso de quebrado de los "cocos". En promedio, dos bolsas de yute contienen alrededor de 1.600-1.700 cocos diarios. En años pasados, el precio de la caja de castañas alcanzó hasta Bs 90, actualmente ha llegado hasta Bs. 210, lo que se traduce en una remuneración superior para los trabajadores. Esta actividad desempeña un papel crucial en las familias de la Amazonía boliviana.

Una vez completada la recolección, el siguiente paso es transportar la producción hacia Riberalta, lo cual presenta sus desafíos durante las épocas húmedas o lluviosas, donde el camino se vuelve intransitable para las motocicletas, el medio de transporte común utilizado por los trabajadores. Al llegar a Riberalta, los recolectores venden las castañas a las beneficiarias, término utilizado para referirse a las procesadoras de frutos. Las castañas se envuelven en bolsas de yute y luego se comercializan a las principales empresas. En las fábricas de procesamiento, se puede observar cómo el producto experimenta sus primeras transformaciones, agregándose valor en el proceso.

En Riberalta, actualmente, existen más de 20 empresas beneficiadoras dedicadas a este rubro, proporcionando empleo directo a aproximadamente 15.000 personas y empleo indirecto a otras 20.000 personas. Este hecho subraya que la castaña genera un movimiento económico en cadena, comenzando con las familias de recolectores y abarcando las fábricas procesadoras, los exportadores, así como las familias que se benefician con empleos.



Además, implica el ingreso de recursos económicos para el país y proporciona un alimento nutritivo desde la selva amazónica que está al alcance de todos los bolivianos.

Riberalta es una cálida y hospitalaria ciudad situada en la Amazonía boliviana, considerada además como una ciudad intermedia dentro de las 51 identificadas en Bolivia. La ciudad posee un enorme potencial y un futuro prometedor, principalmente a través de la castaña, pero no se limita solo a este producto. También se destaca por una variedad de productos, como el asaí, que ha ganado popularidad a nivel mundial, y el majo, cuyo fruto se utiliza para elaborar un refresco delicioso y saludable, entre muchos otros.

En el marco del modelo de desarrollo sostenible y productivo centrado en la castaña, es destacable subrayar la importancia de su exportación. Este fruto amazónico desempeña un papel crucial para Pando y Beni, y tiene un impacto significativo en toda Bolivia. Anualmente, se exportan alrededor de 20.000 toneladas de castañas, generando ingresos de aproximadamente 200 millones de dólares. Esta cifra proviene de la exportación de alrededor de 1.500 contenedores cada año, siendo Europa su principal mercado, seguido por Estados Unidos y, en una incursión más reciente, Asia.

La Amazonía es una joya en cuanto a biodiversidad y es un hogar para comunidades que dependen de los recursos naturales que obtienen de allí para su subsistencia. En este contexto, la castaña se presenta como un recurso valioso que puede ser clave para un desarrollo equitativo y sostenible. La castaña, con su riqueza nutricional y versatilidad, representa una fuente de ingreso para la comunidad local y un medio para preservar la biodiversidad de la región.

Para lograr un desarrollo sostenible y productivo, es esencial enfocar un modelo que valore la naturaleza y fomente prácticas agrícolas responsables. Sin embargo, es crucial que este enfoque sostenible no se detenga solo en la producción y comercialización de la castaña como tal; se deben implementar estrategias integrales que aborden los desafíos sistémicos como la deforestación, el cambio climático y la presión sobre los recursos naturales.

La planificación cuidadosa, la cooperación interinstitucional y la participación activa de las comunidades locales, son fundamentales para alcanzar un desarrollo sostenible y productivo en la Amazonia boliviana, al adoptar prácticas agrícolas sostenibles, promover la equidad social y económica, y conservar la diversidad que nos sustenta. Este recurso natural puede ser un catalizador para un futuro próspero que equilibre las necesidades humanas con la preservación de la invaluable selva amazónica. Desde este punto de la geografía boliviana, puede surgir un modelo de desarrollo sostenible y productivo que se extienda a todo el territorio nacional.

*Green Forest Products* tiene su sede en plena Amazonía boliviana, específicamente en el Municipio de Riberalta. Especializada en la producción de una amplia gama de artículos derivados de la castaña amazónica, que abarcan desde alimentos hasta productos de cuidado personal, la empresa ha logrado destacar en el mercado. Su tarea fundamental es dar valor agregado a los productos de la castaña, algo que no se había hecho antes debido a la falta de apoyo financiero y al riesgo que implica hacer inversiones a mediana o gran escala.

Entre los derivados de la castaña se puede encontrar el aceite de castaña, un producto que, bajo un proceso de extracción en frío, es comparable al aceite de oliva mundialmente conocido. Expertos en nutrición aseguran que este aceite tiene mejores propiedades y contiene un componente esencial llamado selenio, un mineral y oligoelemento necesario para el cuerpo humano como antioxidante y anticancerígeno. A lo largo de 15 años, se perfeccionó la técnica y hoy en día el aceite de castaña ya ha sido exportado a Praga, en la República Checa, y a Estados Unidos, específicamente a Boston.

En su búsqueda de seguir innovando con productos derivados, se produjo una harina rica en proteína vegetal, la cual fue presentada exitosamente en la feria de Nuremberg, con un tenor de proteína del 46% por porción. Posteriormente, se comercializó la sopa de castaña, inspirada en la famosa sopa de maní, como una opción nutritiva de alimentación. Esta se distribuye en bolsas prácticas que incluyen nueces, carne vegetal y una cantidad considerable de verduras deshidratadas. Para expandirse al público deportista o interesado



en la conservación de la salud, la empresa desarrolló nuevas fórmulas para la producción de harinas con chocolate y vainilla, listas para hacer batidos nutricionales que pueden mezclarse con frutas a elección, que contienen y aumentan el colesterol bueno.

Incurсионando en la producción de artículos de tocador, aseo y limpieza, la empresa lanzó la línea *UltraMAX*, que incluye jabón granulado para lavadoras, jabón en pasta o barra para lavar ropas, y lavavajillas a base de aceite de castaña. Asimismo, la línea *Excelsa* ofrece jabones, jaboncillos faciales y de tocador con aceite de castaña, formulados de manera más delicada. Durante su última participación en la Feria EXPOCRUZ, se hizo la presentación oficial de una nueva línea de cosmética femenina llamada *Reinavel*, que significa "reina bella", la cual incluye shampoo, acondicionador, loción y aceites corporales para masaje, así como crema facial.

Cuando existe una firme determinación de alcanzar el éxito y una creencia inquebrantable en los ideales, todo se vuelve posible. Un ejemplo palpable de esto es lo que *Green Forest Products* está logrando en la Amazonía.



## HACIENDA BENEVENTO: UN MODELO DE DESARROLLO PRODUCTIVO INTEGRAL PARA UNIDADES DE 50 HECTÁREAS EN BOLIVIA.

**Orlando Saucedo Iannone**

GERENTE DE HACIENDA BENEVENTO.

La Hacienda Benevento se encuentra a 45 km de la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en el noroeste del Departamento de Santa Cruz, en la tercera sección de la Provincia Sara, específicamente en el Municipio de Colpa Bélgica. Ocupa 57 hectáreas delimitadas, saneadas y productivas, siendo un espacio donde no se emplean químicos, se evita la quema y se practica un cuidado riguroso y equilibrado del bosque y sus diversas formas de vida. Esta región única abraza la confluencia entre la llanura chaco beniana y el bosque chiquitano, estableciéndose como un modelo exitoso de desarrollo cruceño.

Hace alrededor de 10 años, nació la idea de dedicarse al campo y adquirir un lugar propicio para la producción, conservación y biodiversidad, además de fomentar la cultura. La denominación "Hacienda" proviene del latín medieval "facienda", que significa 'lo que ha de hacerse'. Este término, en plural del gerundivo de "facere" que significa 'hacer', refleja el propósito de trabajar en las bases de la cultura, conocidas por los agrónomos como "labores culturales".

La adquisición de la Hacienda Benevento reveló su identidad agrícola única, con una razón de ser y esencia propia, instando a considerarla como una entidad completa y sostenible. Benevento se define como una hacienda agroecológica, y para desarrollar su producción de manera sostenible y equilibrada, aplica el enfoque de manejo biodinámico. Este enfoque busca la interacción ideal entre los reinos mineral, vegetal, animal y humano. El reino mineral se representa con el uso de cuarzo en uno de los preparados biodinámicos según la agricultura biodinámica; el reino vegetal se manifiesta en sistemas agroforestales que combinan trigo con soya, caña y tomates; y el reino animal contribuye con abono y otros elementos.



El valor humano, como el principal factor que determina la voluntad humana, se refleja en esta individualidad agrícola. La voluntad humana, que guía las interacciones y la participación con el entorno, se busca mediante la educación, la investigación, la colaboración con estudiantes de biología e ingeniería forestal, el intercambio de conocimientos con profesionales y productores locales, la inclusión de personas de todas las edades, el trabajo en equipo y las visitas de amigos que enriquecen la singularidad de la hacienda.

Además, se dedicaron a la agroforestería. En los inicios, limpiaron el sotobosque y comenzaron a sembrar café debajo del monte, realizando un pequeño raleo. Entre las especies agroforestales que poseen, algunas sembradas y otras identificadas, se encuentran café, achachairú, plátano, mara, tajibo, cedro, cuchi, almendra chiquitana, sirari, ochoó, cacao, naranja, mandarina, lima, limón camba, acerola, guayacán, grey, moringa, palta, chirimoya, mora, noni, pacai, urucú, ocorocillo, sinini, guapomó, tarumá, guabirá, totaí, motacú, marayaú, turere, pacai, guayaba, guayabilla, guapurú, bi, jiguerón, bibosi, chirimoyita, yesquero, quebra cuña, jichituriqui, curupaú, momoqui, y tusé. En total, se han sembrado aproximadamente 30.000 plantas que contribuyen a la diversidad de cultivos.

En contraste con la agricultura industrial que utiliza químicos, matando microorganismos, aquí se promueve la vida en el suelo. Los microorganismos actúan y en lugar de fumigadores, se emplean gallinas para reducir casi al cien por ciento los insectos que atacan ciertas plantas. Cada elemento, desde troncos hasta microorganismos, parece ganar importancia, siendo acomodados y multiplicados en preparados especiales. La Hacienda cuida su labor de ingeniería, como en el caso de los escarabajos estercoleros que construyen ductos con precisión a partir de la bosta de vacunos.

En el 2014, incursionaron en el cultivo del *Coffea arabica* con la variedad CEPAC3 en una plantación de 3 hectáreas, con un 60% de sombra y personal capacitado para su control y manejo. Los cultivos cafetaleros, sujetos a una constante revisión y manejo biodinámico, han logrado un café con baja incidencia de plagas entomológicas. La polinización se realiza



mayormente por abejas, coleópteros y lepidópteros, gracias a la presencia de nidos naturales de diferentes especies de Meliponas en la hacienda.

Esta forma de producción se integra con otros proyectos complementarios y afines. La ganadería en Benevento sigue principios de pastoreo racional y ganadería sostenible, con certificación orgánica y participación en una comunidad agroecológica. La hacienda aporta su filosofía de desarrollo a este modelo agroindustrial.

La labor cultural no se limita al acto de siembra y cosecha, sino que se extiende al consumo del producto. Dentro de la Hacienda Benevento, se busca transmitir las prácticas llevadas a cabo y la conexión total con la naturaleza. El desarrollo, sin una conciencia humana que comprenda el por qué y para qué de las acciones, resultará en una dualidad de vida y muerte.

# LOS MUNICIPIOS ESTRATÉGICOS EN DESARROLLO TURÍSTICO Y LA VOZ DE LA COOPERACIÓN.



## DESARROLLO TURÍSTICO Y PRODUCCIÓN CON IDENTIDAD EN EL MUNICIPIO DE TIAHUANACU

**Flavio Merlo Maidana**

ALCALDE

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TIAHUANACU.

El municipio de Tiahuanacu está situado en el Departamento de La Paz, en la Provincia de Ingavi, a 20 km de la frontera con Perú. Fue establecido mediante Ley con fecha del 22 de noviembre de 1947 y actualmente tiene una población de 12.189 habitantes, ubicados a una altitud de 3800 msnm. Anualmente, el municipio recibe entre 150 y 200 mil turistas, lo que representa una de sus principales potencialidades. Es crucial planificar y desarrollar las infraestructuras necesarias para brindar comodidades a estos visitantes. Además de su atractivo turístico, el 60-70% de la población se dedica a la producción agropecuaria, que incluye la ganadería (bovinos de leche, carne, ovinos, porcinos), la agricultura (papa, cebolla, ajo, haba) y la piscicultura en el Lago Titicaca.

Tiahuanacu alberga el mayor yacimiento arqueológico de Bolivia. En el sector turístico, cuenta con sitios arqueológicos administrados por el Ministerio de Cultura, así como cerros, montañas, lagos y la autenticidad de la vivencia de las autoridades originarias. Todo esto se convierte en atractivos turísticos para visitantes nacionales e internacionales. Además, el municipio dispone de una porción del Lago Titicaca, donde las comunidades cercanas se sustentan principalmente mediante la pesca.

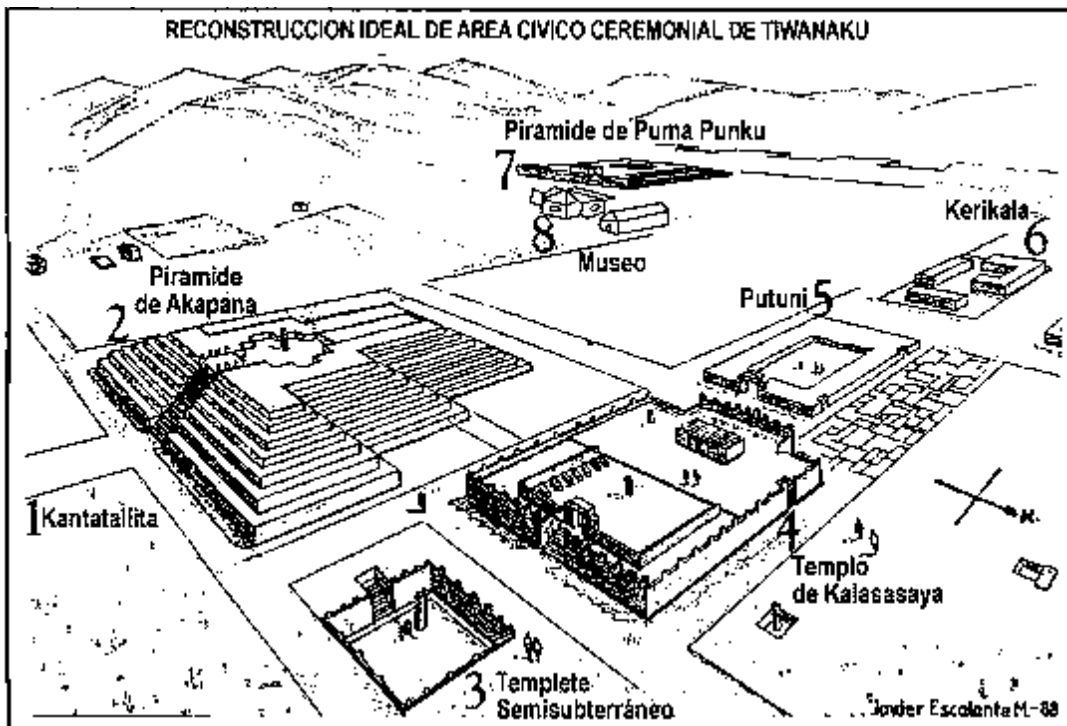
El sitio arqueológico de Tiahuanacu, ubicado a 75 km de la sede de gobierno y a una altitud de 3890 msnm, es un lugar de gran relevancia histórica y cultural. Destacando durante el solsticio de invierno el 21 de junio con diversas actividades y ceremonias, este sitio ofrece una experiencia única.

Dentro de sus impresionantes espacios se encuentran las Pirámides de Akapana, antiguas estructuras que albergaban a personas de alto rango y brindaban una vista panorámica de la organización del pueblo. El Templo de Kalasasaya, un lugar religioso donde se celebran



importantes festividades, alberga monolitos representativos de diversas deidades. El Templo Semisubterráneo es otro punto de interés, con cabezas calavera empotradas en las paredes, cada una simbolizando diferentes culturas. La icónica Puerta del Sol, famosa por sus grabados y detalles, sugiere un espacio de ofrendas y conexión con la naturaleza y las divinidades.

La Pirámide de Puma Punku, de distribución contemporánea de piedras y uso de metales, refleja un avanzado conocimiento científico y tecnológico de la civilización de Tiahuanacu. Además de estos monumentos, otros puntos destacados incluyen Kantatalita, un área con características particulares aún no completamente entendidas. Putuni, un recinto ceremonial, y Kerikala, con sus estructuras arqueológicas, añade otro nivel de complejidad y significado a la experiencia del visitante. Un punto importante dentro del sitio arqueológico es el Museo de Tiahuanacu que alberga una rica colección de artefactos. Conserva las reliquias que se han encontrado durante las investigaciones que se han ido realizando a lo largo de estos tiempos. Estos diversos espacios ofrecen una visión completa de la riqueza histórica y cultural de Tiahuanacu, permitiendo a los visitantes sumergirse en una travesía única a través del tiempo.





Como Gobierno Municipal, es imperativo explorar nuevas alternativas para la oferta turística, extendiéndola más allá del sitio arqueológico. Aproximadamente a 5 km del Lago Titicaca, en la Comunidad de Humamarca, se ha desarrollado un espacio dedicado a observatorios de aves. Esta área cuenta con la mayor concentración de aves en comparación con otros lugares en el lago Titicaca. Gracias a instituciones como CEPAD, FELCODE y AEXCID, se han establecido miradores que permiten a investigadores y turistas observar el comportamiento de las aves.

Otro punto de interés es la localidad de Kaliri, en la Comunidad de Chusicani, conocida por las canteras de piedras utilizadas para construir el sitio arqueológico de Tiahuanacu, que se encuentra a escasos 3 o 4 km. Con el respaldo de CEPAD y FELCODE, una casa colonial ha sido reconstruida y se ha convertido en un atractivo turístico. Además, se ha construido un centro de artesanías para mejorar la experiencia de los visitantes.

Una particularidad que destaca en la región es la presencia de autoridades originarias, como los mallkus, quienes son las máximas autoridades de Tiahuanacu. Siguen los "usos y costumbres" y ofrecen orientación sobre la vida, la siembra y los roles comunitarios.

Dentro de las actividades que poseen atractivo turístico, destaca la forma de alimentación, especialmente el famoso Apthapí o comida comunitaria andina. En esta experiencia, los turistas pueden degustar una variada selección de alimentos autóctonos mientras observan todo lo que se produce en la zona. Otra atracción notable son las festividades, siendo un ejemplo destacado el 24 de enero, fecha en la que se celebra la Fiesta de las Alasitas, conocida como la fiesta de las miniaturas.

La Feria de Alasitas tiene como característica principal la venta de miniaturas y objetos simbólicos que representan los deseos y aspiraciones de las personas para el año nuevo. Estas diminutas réplicas de artículos cotidianos, como dinero, casas, automóviles y alimentos, se adquieren con la creencia de que atraerán prosperidad y se verán realizados los anhelos durante el próximo año.





Otro atractivo destacado son las danzas, representadas por bailes interesantes de las comunidades durante festividades, como el típico baile Mi Mula y la Morenada, especialmente en La Paz y Tiahuanacu. Las autoridades originarias también realizan danzas significativas, como el Jacha Sicu, que destaca por el uso de zampoñas grandes tocadas por los mismos bailarines. Durante los Carnavales, se lleva a cabo el famoso Chuta Cholero, un baile que implica "robar" a la pareja, convirtiéndolos en atractivos turísticos únicos y excepcionales para quienes participan.

Un elemento crucial en el desarrollo turístico de un municipio es facilitar el acceso a la información para el público. El uso de plataformas digitales resulta esencial para exhibir y generar información que se convierta en una opción atractiva para turistas nacionales e internacionales. Por esta razón, el Gobierno Autónomo Municipal de Tiahuanacu ha avanzado en la creación e implementación de su sitio web y ha potenciado su presencia en las redes sociales con la asesoría de CEPAD y FELCODE. Estos esfuerzos han arrojado resultados positivos y se espera un crecimiento exponencial, consolidando así a Tiahuanacu como una alternativa turística. El objetivo adicional es respaldar la gestión transparente municipal mediante publicaciones y aumentar la visibilidad institucional a nivel nacional e internacional.

En el marco del Proyecto de Desarrollo de Turismo Comunitario en Tiahuanacu, se han lanzado nuevos atractivos turísticos emergentes bajo la denominación "Aviturismo Humamarca". Este enfoque busca diversificar la oferta turística mediante una alianza estratégica de cooperación internacional con CEPAD, FELCODE y AEXCID. Se destacan cuatro actividades principales en desarrollo:

- Observatorio de Aves Humamarca
- Trekking Kimsa Chata
- Albergue Turístico Kasa Achuta
- Cantera de piedras Chusicani "CALIRI"

Además, se ha logrado la incorporación de cuatro comunidades en la actividad turística, con dos de ellas oficialmente en proceso de posicionamiento.



Actualmente, se tiene la intención de enfocarse en el desarrollo del turismo recreacional para aquellos visitantes que deseen pasar más tiempo en el municipio. La construcción de un circuito turístico se plantea como una estrategia clave para la reactivación económica.

Para alcanzar estos objetivos, el Gobierno Autónomo Municipal reconoce la importancia de establecer alianzas estratégicas que permitan la ejecución de proyectos orientados al desarrollo, continuando así su trayectoria de éxito y recibiendo reconocimiento por la destacada labor realizada en el Municipio de Tiahuanacu.



## LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA EN BOLIVIA.

**Sarai Suarez Louzao**

RESPONSABLE DE PROYECTOS DE TRANSICIÓN ECOLÓGICA JUSTA DE LA  
COOPERACIÓN ESPAÑOLA AECID, SEDE LA PAZ.

El turismo ha sido uno de los principales impulsores de crecimiento para España en las últimas décadas, convirtiéndolo en uno de los países más competitivos en esta industria. Además de generar tejidos sociales y cohesión territorial, el turismo tiene un impacto retributivo considerable, especialmente para los grupos más vulnerables, como los jóvenes y las mujeres. Sin embargo, es imperativo diseñar políticas públicas coherentes que abarquen la gestión medioambiental, la planificación urbanística, territorial, cultural y la cohesión social. En Bolivia, estas políticas a veces no existen o, si están presentes, enfrentan desafíos que dificultan su implementación. Las organizaciones de cooperación internacional, se encuentran disponibles para respaldar al país en superar estos obstáculos y garantizar el cumplimiento de estas condiciones.

Por otro lado, las ciudades intermedias representan una esperanza para España en términos de desarrollo productivo, constituyendo un enfoque territorial que aspira a no dejar a nadie atrás al alcanzar las zonas rurales más vulnerables a través de las ciudades intermedias más cercanas. Aunque España enfrenta un grave problema de éxodo rural y despoblación, aunque no tan pronunciado como en el caso boliviano debido a diferencias en la extensión territorial, esto complica significativamente la gobernanza de los recursos entre los municipios. Conscientes de esta problemática, las autoridades españolas están abordando activamente este tema, el cual figura de manera destacada en su agenda política y pública.

Indudablemente, los ejemplos más destacados de desarrollo turístico sostenible y desarrollo productivo sostenible surgen cuando la población participa en la definición del modelo de desarrollo, específicamente en el ámbito turístico, y se compromete con esta visión, como ocurre en la Chiquitania. Este enfoque ético de desarrollo representa el



modelo que se está intentando implementar y se presenta como una contribución por parte de la Cooperación Española a Bolivia.

El desarrollo productivo y el turismo sostenible son áreas multifacéticas, por lo que la Cooperación Española cuenta con líneas de actuación específicas en Bolivia. Estas líneas son acordadas entre el Gobierno y la cooperación, siendo esta última una instancia gubernamental, y se engloban en tres grandes categorías: transición ecológica justa, cohesión social y gobernanza democrática.

En la primera línea de Transición Ecológica Justa, se concentran los esfuerzos en el acceso a agua y saneamiento de calidad, facilitando así que la población más vulnerable pueda lograr una mayor producción agropecuaria con un enfoque agroecológico. Además, se ejecutan estrategias de adaptación y mitigación al cambio climático, abarcando la gestión sostenible de bosques, la gestión de riesgos y la protección de la diversidad.

En cuanto a la Cohesión Social, se están llevando a cabo proyectos relacionados con el acceso a la salud, servicios educativos de calidad y el desarrollo de políticas culturales, así como la gestión sostenible del patrimonio cultural.

Finalmente, en el pilar dedicado a la Gobernanza Democrática y de Género, se busca mejorar el acceso a la justicia, reforzar los mecanismos para la participación política de la ciudadanía y mejorar los mecanismos para que las mujeres y niñas bolivianas puedan acceder a protección y hacer valer sus derechos de género.

Dentro de las intervenciones realizadas en estos sectores, se destaca el Plan Misiones, respaldado por la cooperación española desde sus inicios en el año 2001. Este plan se ha convertido en un referente en la gestión, conservación y puesta en valor del patrimonio en la región de Santa Cruz, a nivel local, departamental y nacional. En los últimos cuatro años, se ha trabajado en la transformación de este potencial cultural y patrimonial en productos turísticos asociados al destino turístico Misiones de Chiquitos, una experiencia muy positiva que se busca replicar con el desarrollo del Plan Integral de Misiones de Moxos, como parte del programa de patrimonio de Bolivia respaldado por la AECID.

Esta intervención está directamente vinculada a la temática de la Articulación Territorial. Desde mi perspectiva personal, el programa de Transición Ecológica Justa tendrá un impacto significativo en el desarrollo productivo de Bolivia, abarcando los tres pilares mencionados.

Dentro de las intervenciones llevadas a cabo por la Cooperación Española en el sostenimiento de sistemas de vida con un enfoque agroecológico y mecanismos de adaptación y mitigación del cambio climático, actualmente se han establecido cuatro líneas temáticas. La primera se enfoca en la preservación de los bofedales en la región de los LÍpez de Bolivia, un territorio altamente vulnerable, especialmente frente al cambio climático. Este lugar tiene un potencial turístico y social, convirtiéndose en uno de los generadores de soberanía alimentaria para la región y el país.

En este territorio, se colabora con dos instituciones, el Instituto Interamericano de Cooperación para Agricultura (IICA) y la Fundación para la Comunicación Intercomunitaria (CEFREC), para llevar a cabo un análisis científico de las condiciones biofísicas de estos ecosistemas precarios, conocidos como bofedales, que son humedales de altura con vegetación escasa, pero de gran importancia para el sostenimiento de los camélidos. Este análisis abarca las condiciones vegetales, la calidad y cantidad del agua de los glaciares, y la capacidad de absorción de los camélidos. Simultáneamente, se está desarrollando un plan de manejo sostenible en colaboración con la comunidad local. Actualmente, se está dando inicio a un proyecto que contribuirá a este esfuerzo. Se instalarán estaciones hidrometeorológicas en bofedales específicos considerados relevantes para la región, con el fin de analizar la información climática y proporcionar a los productores de camélidos la capacidad de tomar decisiones más informadas.

La segunda línea de acción se enfoca en el desarrollo de bosques productivos. En este contexto, los proyectos se implementan en los departamentos del Beni, Santa Cruz y Pando, con el propósito de fomentar un uso integral de los espacios territoriales sustentables. El objetivo principal es permitir que las poblaciones que habitan en estas áreas puedan vivir de manera digna, al mismo tiempo que conservan el bosque. Aunque revertir la migración



a las ciudades es poco probable y no es la intención primordial, se busca que las personas que residan en estos territorios, especialmente en los bosques, logren una vida sostenible de acuerdo con sus propias aspiraciones de desarrollo.

En el marco de estos proyectos, se están llevando a cabo diversas iniciativas, tales como trabajar con las cadenas de valor del cusí, copaibo, totaí, castaña, asaí, majo y la almendra Chiquitana. Además, se implementan sistemas agroforestales y proyectos de piscicultura. En resumen, se busca analizar y promover otras fuentes de ingresos que beneficien a las familias que residen en estos territorios, con el fin de posibilitarles una vida digna.

A continuación, se encuentra la línea de gestión de riesgos. En este contexto, se abordan dos riesgos identificados a nivel medioambiental, que influyen directamente en el desarrollo productivo y, por ende, en el turismo. El primero de ellos es el manejo integral del fuego en la Chiquitania, donde se trabaja en colaboración con la Fundación Amigos de la Naturaleza - FAN Bolivia. El segundo se relaciona con la gestión de riesgos de sequía e inundación en el lago Titicaca.

Estas son algunas de las intervenciones relevantes dentro de la Transición Ecológica Justa que son importantes para informar y crear sinergias a partir de esta información. No podría pasarse por alto un tema fundamental que es el agua. El sector del agua y saneamiento ha sido el sector más importante de la cooperación española en Bolivia históricamente y, en términos de presupuestos, es el más grande debido a que incluye actividades de infraestructura. Este sector está estrechamente relacionado con la temática de las ciudades intermedias, ya que, si el problema del agua y saneamiento ya es considerable, cuando la población siga aumentando, se convertirá en un dilema aún mayor. Por esta razón, dentro de este sector se está llevando a cabo la ampliación del sistema de agua potable en los barrios periurbanos de Sucre y La Paz, se están elaborando planes maestros urbanos de drenaje fluvial en Sucre, Cobija y Oruro, y en Santa Cruz se está construyendo la planta potabilizadora en el Municipio de Puerto Quijarro, así como sistemas de alcantarillado sanitario en La Guardia y Warnes. Este es un tema crucial cuando se abordan los desafíos





de las ciudades intermedias, que incluyen el transporte, el agua, el plan urbanístico, y la cooperación española busca incidir en el aspecto del agua y el saneamiento.

En cuanto a la cooperación descentralizada, es uno de los principales valores añadidos de la cooperación española. Dentro del sistema territorial de España, la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional al Desarrollo (AEXCID) es una entidad gestionada por una Comunidad Autónoma de Extremadura. Las Comunidades Autónomas son equivalentes a los departamentos en Bolivia, pero cada Comunidad Autónoma tiene su propia Agencia de Cooperación. Además, cada municipio también tiene la capacidad de realizar estos intercambios, y se reconoce enormemente la labor de los organismos descentralizados en Cooperación, ya que gestionan tres veces más que la Agencia.

El rol de la Cooperación Española es articular estos esfuerzos y brindar la oportunidad a aquellas personas que trabajan en organismos subnacionales de vincularse con ciudades intermedias en España. Por parte de la Cooperación Española, están encantados de facilitar esa conexión. Desde el punto de vista de las iniciativas que ya están en marcha y funcionan, así como de los análisis de lo que no funciona, que también son importantes y certeros, la cooperación española está disponible para sumar esfuerzos y alcanzar los objetivos del encuentro.



A photograph of two hikers walking through tall grass in a savanna landscape. A large, dark tree with thick branches frames the top and right sides of the image. The hiker on the left wears a hat and a green backpack, while the hiker on the right wears a blue shirt and a green backpack. The background shows a vast, open landscape under a clear blue sky.

# BIOGRAFÍAS DE LOS AUTORES





**Rubens Barbery Knaudt**

*PRESIDENTE*

CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL  
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD)

*Economista de profesión de la Universidad Gabriela Mistral (Santiago – Chile), con una Maestría en Economía en Georgetown University, dos especialidades realizadas, una en Turismo Sostenible y otra en Desarrollo Local en la OIT/DELNET, un Curso en Prevención de Conflictos y Construcción de Paz en la Folke Bernadotte Academy (Suecia), un curso en el International Leadership Training Program de la Universidad de Georgetown y otro en el Programa Interamericano Avanzado en Políticas Innovadoras y Gestión Pública impartido por Georgetown University, entre otros. Ha desempeñado funciones como docente en pre y postgrado en universidades bolivianas y del exterior, desempeñó el cargo de Secretario Ejecutivo de la Fundación Libertad, Democracia y Desarrollo, fue Jefe de Gabinete del Gobierno Departamental de Santa Cruz (ex Prefectura) durante la gestión de Carlos Hugo Molina, y actualmente ocupa el cargo de Presidente del CEPAD, Presidente del Centro Facundo Infante (CEFI) y Gerente General de la Consultora DEVENIR S.R.L.*

*Ha trabajado como consultor y coordinador de varios proyectos de investigación, descentralización y desarrollo en Bolivia y el extranjero.*

*Ha publicado una serie de artículos, documentos de trabajo, libros y ensayos en medios nacionales e internacionales, editor del Boletín de análisis de políticas públicas “Metáfora”, Jurado del Premio Nacional de Literatura 2006 del Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra, Declarado como Huésped Ilustre por varios gobiernos municipales por su aporte al desarrollo local, conferencista en varios foros internacionales y miembro del Rotary Club Santa Cruz. Es miembro fundador e impulsor del Grupo Iniciativa (Red Iberoamericana de*



*Instituciones que trabajan en temas de descentralización y desarrollo local), de la Red Iberoamericana para la Cooperación Tecnológica (IBERCOTEC), de la Red para la Cooperación Tecnológica de Bolivia (TecBo), de la Red de Educación para la Vida, de la Red Iberoamericana de Movilidad y Transporte Urbano Sostenible (RITMUS), entre otras.*

*Como coordinador del Programa Municipio Escuela y como parte de sus actividades en el CEPAD, trabajó en Bolivia con más de 100 municipios, con las nueve asociaciones departamentales existentes, con más de quince mancomunidades municipales y 213 alcaldes y concejales, coordinó la elaboración del Plan Departamental de Educación, Plan Departamental de Género y Plan Departamental de Investigación de Santa Cruz, además de formar parte del equipo que elaboró el Plan Departamental de Cultura.*

*En el año 2018 recibió el Premio Nacional Gunnar Mendoza a la Gestión Cultural, principal reconocimiento que otorga el Estado Boliviano.*



**Carlos Hugo Molina Saucedo**

*DIRECTOR DE INNOVACIÓN*

CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL  
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD)

*Abogado por la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, con especialidad en Derecho Constitucional y Administrativo por la Universidad Nacional Autónoma de México; ha ocupado funciones en los niveles Nacional, Departamental, Municipal y Universitario. Ha sido Prefecto (Gobernador) del Departamento de Santa Cruz en el periodo 2003-2005 y Rector de la Universidad Nacional Ecológica.*

*Dirigió el equipo que elaboró la propuesta, puesta en marcha y aplicación de la Ley de Participación Popular y sus Decretos Reglamentarios (1993-1997). Esta Ley, permitió la incorporación de actores sociales, órganos públicos y territorios al desarrollo sostenible, sirviendo de modelo de gestión pública y reforma de Estado en América Latina. Fue el primer Secretario Nacional de Participación Popular entre los años 1994-1997.*

*Ha recibido reconocimientos del Gobierno Municipal de Santa Cruz de la Sierra en 2 oportunidades, la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno y la Asamblea Legislativa del Estado Plurinacional como Profesional Destacado. Recibió el Doctorado Honoris Causa, impuesto por la Honorable Academia Mundial de Educación, XVII Cumbre Iberoamericana de Excelencia Educativa (Santa Cruz, agosto 2016)*

*Coordina en el ámbito latinoamericano desde el año 2014, la investigación sobre el impacto de la migración en el territorio proponiendo la creación de redes articuladas de Ciudades Intermedias con calidad de Nodos de servicios, como instrumentos de desarrollo humano sostenible, ordenamiento, desarrollo económico territorial y gestión de Estado. La investigación cuenta con la alianza del IICA (Costa Rica), FFLA (Ecuador), Consejo de Gobernadores del Paraguay, Universidad Internacional de la Florida FIU EEUU, BID, ONU-*



*Hábitat Bolivia, la Cooperación de Extremadura y la Universidad de Valladolid, España, y la Fundación SOLYDES, de Bolivia.*

*Tiene 28 obras publicadas sobre temas jurídicos, políticos, sociales y culturales, entre ellas se encuentran: Manuela mi amable loca (2007); El movimiento cívico frente al proceso de Descentralización y autonomía (2008); Andrés Ibáñez, un caudillo para el siglo XXI: La columna de Santa Cruz de la Sierra 1876 (2012); La base ideológica del desarrollo cruceño: la importancia de esta parte de América del Sur (2013); De la participación popular al estado de las autonomías (2015); Con nombre y apellido: Enciclopedia de las paradojas (2016); Visión del país: 11 propuestas para reconducir el Estado (2019); La nación de los indios Chiquitos: ensayo para comprender lo chiquitano en la construcción de la conciencia nacional y la cultura latinoamericana (2019); Un cafetal al tamaño de Bolivia (2022)*

*Está ligado a la ciudadanía activa, el pensamiento crítico y la literatura. Es columnista de matutinos nacionales.*

*Fue fundador, presidente y actualmente se desempeña como Director de Innovación, del Centro para la Participación y el Desarrollo Sostenible, CEPAD.*





**Flavio Eudaldo Merlo Maidana**

*Alcalde de Tiahuanacu*

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE  
TIAHUANACU

*Nació en Kutimarka, comunidad Guaraya, Municipio de Tiahuanacu, del Departamento de La Paz, Bolivia. Actualmente Honorable alcalde del Municipio de Tiahuanacu (2021-2026), Ingeniero Zootecnista de profesión. Con doctorado en Ciencia Tecnología y Humanidades, Universidad Pública de El Alto. Maestro en Ciencias en Producción Animal Tropical Opción: Nutrición Animal, en la Universidad Autónoma de Yucatán, México 2006 a 2008, Magister Scientiarum en Investigación Científica (2022), Especialista en Investigación Científica (2018), de la Universidad Pública de El Alto. Diplomado en Educación superior en la Universidad Mayor de San Andrés.*

*Durante la gestión 2010 fue director de la Carrera de Ingeniería en Zootecnia en la Universidad Académica Campesina de Tiwanaku, posterior fue coordinador de investigación y Posgrado de Maestría en Producción Animal, de la Carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Pública de El Alto (2012). Amplia experiencia en docencia universitaria desde el 2004 a la actualidad en el área de Nutrición Alimentos y Alimentación Animal, estadística aplicada, y otros del área.*



**Carmen Romero**

*DIRECTORA*

FUNDACIÓN MELCHOR PINTO PARADA

*Economista con enfoque en desarrollo internacional graduada de la Universidad de McGill en Montreal y Master en Administración de Empresas y Políticas Públicas de la Universidad de Salamanca (Beca Fundación Carolina).*

*Más de 15 años de experiencia en proyectos de desarrollo en varios países de Latino América como Ecuador, Colombia, Nicaragua, Guatemala y Perú. Trabajó en el Banco Mundial y en el Banco Interamericano de Desarrollo en proyectos de reforma y fortalecimiento institucional del sector público, desarrollo territorial subnacional y ciudades sostenibles. Fundó la Fundación Melchor Pinto Parada que administra y gestiona el Centro Cultural Casa Melchor Pinto.*

*Actualmente, directora y fiduciaria de la Fundación SOLYDES, presidente del directorio del programa de salud INNOVASALUD que provee salud primaria a personas de bajos recursos y socia/directora de ADAGRO empresa agropecuaria en Santa Cruz.*



**Azul Muñoz**

GERENTE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

FUNDACIÓN SOLYDES

*Gerente de Desarrollo Institucional de la Fundación Solydes, organización cuya misión es la creación de soluciones innovadoras y sostenibles para el desarrollo de Bolivia. Su trabajo se enfoca en la creación de alianzas institucionales para fortalecer las inversiones de Solydes, a través de las cuales, actualmente se han beneficiado a más de 200 mil personas.*

*Azul cursó sus estudios de licenciatura en Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Arkansas y tiene una Maestría en Desarrollo Económico Local en la London School of Economics. Tiene experiencia en desarrollo internacional en organizaciones privadas de alcance global y en iniciativas de desarrollo local como el Cuerpo de Paz.*



**Mariana Iturralde**

GERENTE GENERAL

AGRO TAKESI S.A.

*Mariana Iturralde, nació en la Ciudad de La Paz, es administradora de empresas de profesión. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector cafetero en Bolivia desempeñándose como productora y exportadora.*

*Actualmente es socia y Gerente General de AGROTAKESI SA.*

*Ocupa la posición de Presidente del Directorio en IMCO SA, una empresa minera con más de 105 años de historia en el país, con operaciones en mina "La Chojlla", Yanacachi, Sud Yungas.*

*Es parte del grupo de fundadoras de la Cámara de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Bolivia CAMEBOL. Fiduciaria en la Fundación SolyDes y Directora de CECI-Bolivia, Centro para la Cooperación Internacional Canadiense en Bolivia.*



**Max Raña Rodríguez**

GERENTE PROPIETARIO

EXPLORA TARIJA

*Max Raña es egresado de la Licenciatura en Turismo de la Universidad Privada Domingo Savio y ha completado un curso de acreditación como guía turístico. A lo largo de su carrera, ha desempeñado diversos roles, siendo director y productor del programa de televisión Explora Tarija TV. Además, es el gerente propietario de la Agencia Operadora de Turismo Explora Tarija y dueño del emprendimiento turístico Las Cabañas de Max en Entre Ríos, Tarija. También ha gestionado el primer Bus Turístico con salidas diarias en Tarija y es propietario de la Bodega Casa Blanca en el Valle de la Concepción, Tarija. Además, ha diversificado sus emprendimientos al ser productor del café El Entrerianito en Entre Ríos, provincia O'Connor.*

*Su contribución al sector turístico no se limita a sus empresas, ya que también ha sido el fundador y primer presidente de la Asociación de Turismo Rural de Tarija (ASOTUR), así como el fundador de la Asociación de Guías Tarija, la Asociación de Operadoras de Turismo Receptivo Tarija y la OGD Tarija. Su amplia experiencia y compromiso en diversas facetas del turismo lo posicionan como un referente en la promoción y desarrollo turístico en la región.*



**Jorge Nelson Pacheco Rodríguez**

*GERENTE PROPIETARIO*

CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL  
DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE (CEPAD)

*Nelson Pacheco Rodríguez, es comunicador social de profesión. Tiene una maestría en Gestión del Turismo Sostenible realizada en la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica. Ha trabajado en organizaciones de desarrollo ambiental y conservación de la biodiversidad durante más de 20 años, a nivel departamental, nacional e internacional. Desde el año 2015 inició actividades de turismo receptivo con su operadora llamada Natura Tours.*

*Natura Tours se dedica a hacer un turismo alternativo, haciendo énfasis en áreas protegidas, turismo cultural, comunitario y vivencial. Desarrolla nuevas rutas turísticas, que son escasamente frecuentadas o que no están en circuitos tradicionales, principalmente en ciudades intermedias.*





**Silvia Oliva Avaroma**  
*DIRECTORA DE TURISMO Y CULTURA*  
GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE  
PANDO

*Socióloga egresada de la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba; cuenta con un Diplomado en Educación Superior en la UNIVALLE y la Universidad Nacional Siglo XX y Maestría en Gestión del Patrimonio y Desarrollo Territorial PRAHC – UMSS. Actualmente cursa la Maestría en Planificación, Gestión de Proyectos y Desarrollo Social.*

*Ha sido docente en las carreras de Trabajo Social, Ingeniería Comercial y Turismo Sostenible de la Universidad Amazónica de Pando desde la gestión 2012. Ha dictado cursos virtuales y presenciales, seminarios y talleres, referidos a la temática social y cultural dirigidos a docentes y estudiantes de Brasil, Perú, Colombia y Bolivia.*

*Actualmente es la Directora de la Unidad de Turismo y Cultura del Gobierno Autónomo Departamental de Pando.*



**Félix Almendras Barón**

*SECRETARIO DE CULTURA, TURISMO,  
DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPLEO*

GOBIERNO AUTÓNOMO DEPARTAMENTAL DE  
CHUQUISACA

*Con formación técnica en radiología y licenciatura en derecho, ha desempeñado roles significativos en diversos sectores. En 2017, ocupó el cargo de gerente de proyectos en PROAGRO y fue socio local de Manos Unidas en Bolivia, centrado en intervenciones de desarrollo rural en Chuquisaca. En la actualidad, ejerce como secretario departamental de Cultura, Turismo, Desarrollo Productivo y Empleo en la Gobernación de Chuquisaca.*



**Luis Alberto Castro**

**OBSERVATORIO DE DESARROLLO  
METROPOLITANO**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENE  
MORENO (UAGRM)

*Nacido en Santa Cruz de la Sierra el 14 de septiembre de 1953, Ingeniero Agrimensor graduado de la Universidad Nacional de San Juan, República Argentina. Con el Registro Nacional de la Sociedad de Ingenieros de Bolivia, ha destacado en especialidades como Carreteras, Planificación Territorial y Catastro. Posee un Diplomado en Educación Superior, otro en Altos Estudios Nacionales, y ha obtenido el título de Magister en Seguridad, Defensa y Desarrollo.*

*Su trayectoria como docente en la Universidad Gabriel René Moreno se extiende desde 1981 hasta la fecha, siendo actualmente Docente Emérito. A partir de junio de 2015 hasta junio de 2021, se desempeñó como Director de la Carrera de Planificación Territorial en la UAGRM. Asumió la Presidencia del Honorable Concejo Facultativo en la Facultad Politécnica de la UAGRM desde diciembre de 2022 hasta diciembre de 2023.*

*Además, ha ejercido roles destacados en la Sociedad de Ingenieros de Bolivia, como Presidente Departamental en 1999-2000 y miembro del Tribunal de Honor Nacional de la Sociedad de Ingenieros de Bolivia de 2002 a 2014, ostentando el título de Socio Emérito.*



**Guillermo Pou Munt**

FUNDADOR Y CEO

ORKIDEA ANDINA

*Administrador de Empresas, con estudios de postgrado en Desarrollo Sostenible, Ética, Transparencia, mercadeo y otras ramas, fundó su primera empresa a los 23 años y desde entonces se ha dedicado a la actividad vinculada al sector exportador y desarrollo de empresas. En la actualidad es fundador y CEO de ORKIDEA ANDINA, conglomerado de empresas sociales dedicadas a consolidar el clúster de producción y exportación de alimentos terminados en Bolivia.*

*Fue Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Ética y Economía, ALENE, Presidente de la Cámara de Exportadores de La Paz, Presidente de Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia, Presidente de la Comisión Económica de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia. Es experto en Ética Profesional, comercio exterior, planificación estratégica y logística.*



**Lavive Yáñez Simon**

**EJECUTIVA**

ACCIÓN SOCIAL Y UNIVALLE BENI

*Lavive Yañez Simon, oriunda de Reyes en el Beni, es una boliviana multifacética con una sólida trayectoria en periodismo y política. Graduada de la Universidad Católica San Pablo, comenzó en medios como Canal 9 y La Razón. Su evolución en la Cámara de Diputados, desde relacionista pública hasta Directora de Recursos Humanos, destacó la importancia de la comunicación en la transformación personal y social. Tras liderar programas en el Beni, regresó a La Paz para desempeñarse como Directora de Comunicación en el Ministerio de Salud y ofrecer servicios de consultoría en la Cámara de Diputados. Más allá de lo profesional, su compromiso como diputada y su incursión en la ganadería demuestran su dedicación y aportes a Bolivia.*



## **Julio César Valenzuela Roca**

*FUNDADOR*

CITRINO CAPITALES INMOBILIARIOS

*Julio Cesar Valenzuela Roca tiene un Máster en Administración de Negocios de la Universidad de Oxford y un título en Ingeniería Química de la Universidad Estatal de Nueva York. Cuenta con una amplia trayectoria laboral en cargos de liderazgo para la empresa Urbanova Desarrollos Urbanos, la cual lo llevo a fundar Citrino Capitales Inmobiliarios, un fondo de inversión inmobiliario especializado en la investigación y manejo de big data del sector. Asimismo, brinda asesoramiento a empresas destacadas como el Grupo Empresarial de Inversiones Nacional Vida en Bolivia y Avanza Desarrollos Inmobiliarios en Paraguay.*

*Julio se distingue como orador en eventos empresariales tanto a nivel local como internacional, abordando temas de su sector como Ciclos Inmobiliarios e Investigación de Mercado. Julio es orador invitado en la escuela de negocios de la Universidad de Oxford, donde imparte sus conocimientos y experiencias sobre el uso de Inteligencia Artificial y analíticos de marketing para definir productos inmobiliarios.*

*Su participación activa en investigaciones sobre el Ciclo Inmobiliario en ciudades como Santa Cruz, La Paz y Asunción es notable, colaborando incluso con un instructor de la Universidad de Harvard. Su enfoque integral en el sector inmobiliario y su compromiso con la investigación lo posicionan como un líder destacado en el campo.*





**Carlos Valdez Hecker**

*GERENTE GENERAL*

GREEN FOREST PRODUCTS S.A.

*Carlos Valdez Hecker, actual Gerente General y CEO de Green Forest Products, ha destacado como reconocido profesional y experimentado hombre de negocios.*

*Administrador de Negocios con especialización en Comercialización, Dirección de Recursos Humanos, Alta Dirección y Gestión Gerencial. Es un ejecutivo de alto nivel orientado a resultados con más de veinte años de experiencia y resultados probados en Planeación Estratégica, Liderazgo Ejecutivo, Administración de Capital Humano a niveles gerenciales, mandos medios e intermedios, Organización Estructural, Administración Integral de Proyectos de Inversión, Creación e Implementación de Unidades de Negocios, Control y Supervisión de Proyectos en General.*

*Ha recibido reconocimientos por su liderazgo en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial. Su visión emprendedora ha llevado a Green Forest Products a convertirse en un referente en la industria, demostrando que es posible fusionar el éxito empresarial con la preservación del medio ambiente.*



**Orlando Saucedo Iannone**

*GERENTE*

HACIENDA BENEVENTO

*Orlando Saucedo Iannone es Titulado en Administración de Empresas en la Universidad de Salford y con Maestría en Estudios para el Desarrollo en la Universidad de Manchester, capacitado en Biodinámica por la Asociación para la Agricultura Biológico-dinámica de Argentina. Nos hablará sobre la experiencia de la Hacienda Benevento como modelo de desarrollo integral para productores de 50 hectáreas en Bolivia.*



## CENTRO PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE

### **QUÉ ES EL CEPAD**

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

Estamos acreditados por diversos organismos nacionales e internacionales, entre ellos la OEA mediante resolución N° CP/RES. 759 del 08 de noviembre de 2000.

### **MISIÓN INSTITUCIONAL**

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

### **EQUIPO CEPAD**

**Presidente:** Rubens Barbery Knautd.

**Director de Innovación:** Carlos Hugo Molina Saucedo.

**Responsable de Desarrollo Local:** Ruddy Cuellar Rivero.

**Responsable de Comunicación:** Geovanna Terceros Terceros.

**Especialistas en Turismo Sostenible y Proyectos:** Saira Duque Moreno, Ana Beatriz Galarza, Andrea Vera Chyrikins.

**Administración:** Yulemy Arteaga Arroyo, Vanessa Chamo Tomichá, Celín Céspedes Ayala.

**Equipo de Comunicación Audiovisual:** Rodrigo Mendoza Salinas, Benjamín Richter, Cecilia Villarroel.

**Consultor en Temas Digitales:** Víctor Hugo Acosta.

**Equipo de Consultores multidisciplinarios:** Carol Gainsborg Rivas, Flavia Marco Navarro, Gabriela Tavera Forgues, Juan Fernando Subirana Osuna, Fabiana Chirino Ortiz, Hans Argote, Vania Sandoval Arenas, Cinthia Giménez.

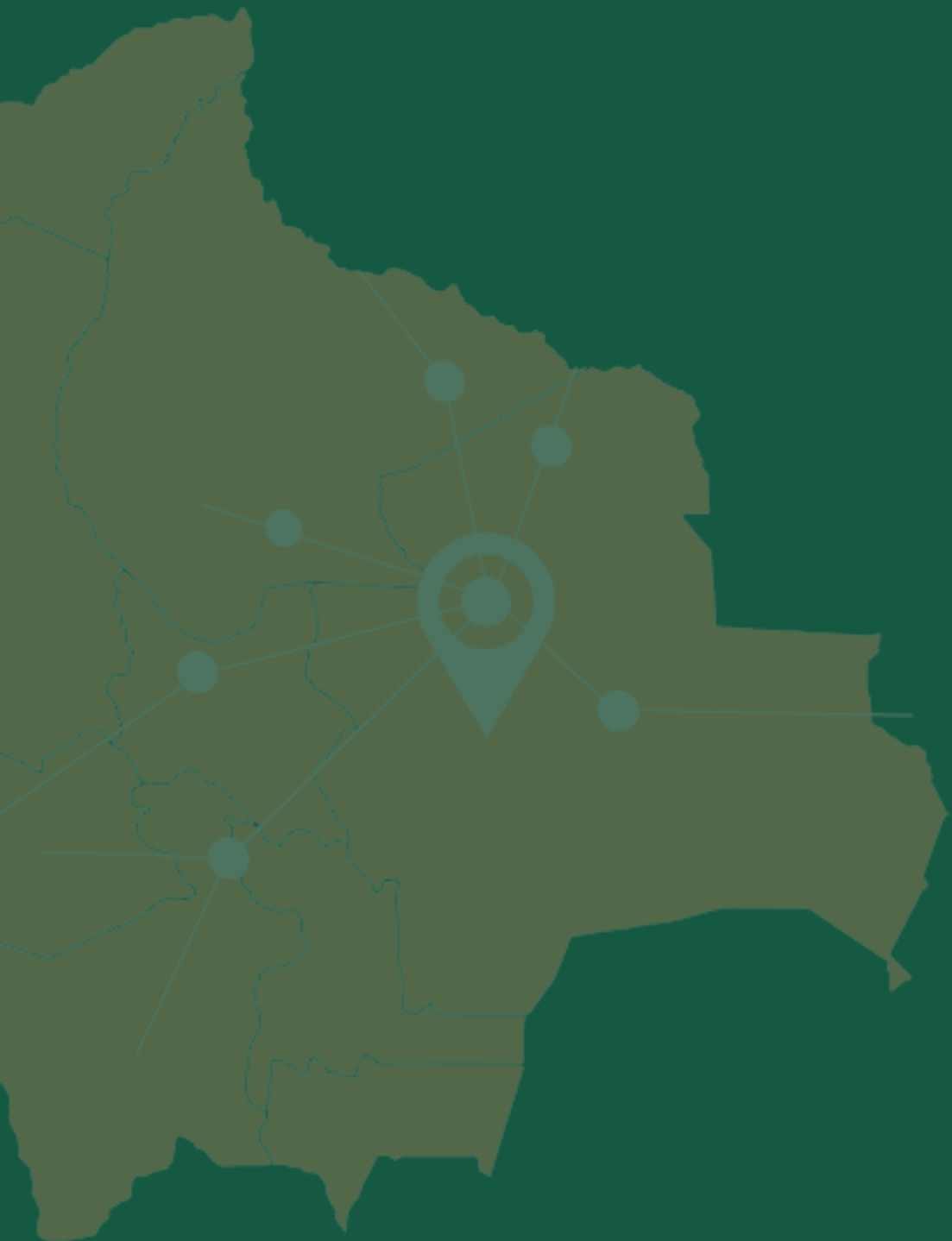
**Equipo de Voluntariado:** Pamela Prudencio, Romy Paz, Carlos Xavier Arauz López, Dayira Mondragón, Kamila Ferreira, Fernando Catalán y Sebastián Vaca Olmos.



## AGRADECIMIENTO

El Centro para la Participación y el Desarrollo Humano Sostenible (CEPAD) y la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM), instituciones organizadoras del “I Encuentro Nacional sobre Ciudades Intermedias: Base para la Articulación Territorial, el Turismo Sostenible y el Desarrollo Productivo de Bolivia”, agradecen a las organizaciones y empresas que apoyaron su realización y que da como resultado la presente publicación: la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID), el Fondo Extremeño Local de Cooperación al Desarrollo (FELCODE), la Asociación para la Cooperación al Desarrollo en el Ámbito Municipal (ACODAM), la Fundación Solydes, la Universidad del Valle (UNIVALLE), Acción Social Beni y el Centro de Formación de la Cooperación Española (AECID).





CIUDADES  
INTERMEDIAS