



***“BUENAS PRÁCTICAS METODOLÓGICAS CONTEXTUALIZADAS EN LAS DIMENSIONES:
GESTIÓN ADMINISTRATIVA, GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, GESTIÓN COMERCIAL Y
GESTIÓN FINANCIERA”***

Sistematización de la experiencia de implementación de Servicios de Desarrollo Empresarial en Unidades Productivas en zonas periurbanas de la ciudad de Oruro, construcción del modelo de desarrollo económico local contextualizado” ejecutado en asocio con Louvain Cooperación, de enero de 2014 a diciembre de 2015.



“TRABAJANDO POR BOLIVIA Y PARA BOLIVIA”

“Buenas Prácticas Metodológicas Contextualizadas en las Dimensiones: Gestión Administrativa, Gestión de la Producción, Gestión Comercial y Gestión Financiera”

Equipo técnico para la Sistematización de la experiencia:

Lic. María Cristina Campos Rosales

Coordinadora de Desarrollo Económico y Nuevas Iniciativas-APROSAR

Ing. Sandra Mariño

Técnico Operativo de Campo-APROSAR

Lic. Patricia Alfaro Cazasola

Técnico Operativo de Campo-APROSAR

Dra. Ximena Ríos Reyes

COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APROSAR

Redacción del Documento:

Lic. María Cristina Campos Rosales

Coordinadora de Desarrollo Económico y Nuevas Iniciativas-APROSAR

Dra. Ximena Ríos Reyes

COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APROSAR

Asesoramiento técnico y Revisión

Dr. Marco Antonio Herbas Justiniano

GERENTE TECNICO Y DE DESARROLLO INSTITUCIONAL APROSAR

Diagramación

Tec. Roger Ancari

TÉCNICO DE MONITOREO APROSAR

Oruro, Bolivia, noviembre de 2015

Prefacio

Dada la coyuntura nacional, donde las políticas actuales están enmarcadas en la generación de una “revolución productiva” y se busca un cambio en la matriz productiva del país, es menester generar espacios de diálogo y debate en torno a las acciones concretar orientadas a estos fines, de ahí que este documento busca compartir las experiencias generadas durante la implementación del proyecto “Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sustentable”, en el marco del Programa “Construyendo Redes Sociales en Torno del Vivir Bien”, que es ejecutado por la ONG APROSAR y el asocio Louvain Cooperation. La experiencia que se pone a consideración es en relación a la prestación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a Unidades Productivas (UP) que, según la normativa boliviana, corresponden a la categoría de Micro y Pequeña Empresa, a la cual se van sumando las Organizaciones de Productores. Estos Servicios, también conocidos como Servicios No Financieros, están orientados a mejorar el desempeño empresarial de empresarios, empresarias y emprendedores, reforzando sus conocimientos y prácticas empíricas con teorías y conocimientos que mejoren sus habilidades, capacidades y destrezas gerenciales.

El generar cambios de actitud en las prácticas empresariales habituales fueron los mayores desafíos a la hora de implementar el proyecto, de cuyos resultados extraemos las mejores prácticas y las presentamos en el documento, el cual se constituye en un documento de consulta para facilitadores de SDE que estén interesados de trabajar con el sector de las MyPEs a nivel local.

Este documento se constituye en la extracción de lecciones aprendidas en cuanto a la “suma de voluntades” y generación de sinergias entre instituciones públicas y privadas para mejorar el entramado productivo, por ello se hace evidente el constituir una plataforma interinstitucional que cuente con objetivos direccionados a promocionar e incentivar al sector productivo local, reconociendo las vocaciones productivas y las ventajas competitivas existentes en la ciudad de Oruro.

Contenido

1. Antecedentes de la experiencia	6
2. Análisis del contexto	7
2.1. Contexto Nacional	7
2.2. Contexto Institucional.....	12
APROSAR-Objetivo General.....	14
APROSAR-Objetivos Específicos.....	14
2.3. Contexto social.....	14
3. Apuntes teóricos sobre Desarrollo Económico.....	15
3.1. Servicios de Desarrollo Empresarial - SDE.....	15
4. Marco Metodológico para la sistematización de experiencias.....	23
4.1. Definición del Objeto de Sistematización de experiencias.....	23
4.2. Ubicación Geográfica y en tiempo de la experiencia.....	23
4.3. Objetivos de la sistematización de la experiencia	23
4.4. Eje de sistematización de la experiencia.....	24
4.5. Definición de Hitos de la Experiencia – línea de tiempo	24
4.6. Identificación de actores	25
4.7. Definición del método	25
4.8. Definición de técnicas	25
5. Reconstrucción de la experiencia.....	27
5.1. Situación inicial.....	27
5.2. Proceso de intervención	28
5.3. Situación final	31
6. El paquete metodológico empresarial, en las dimensiones: Administrativa, productiva, comercial y financiera.....	32
7. Caracterización de la eficiencia de las herramientas metodológicas para generar aprendizajes significativos en las dimensiones de: gestión administrativa, productiva, comercial y financiera en el proceso de consolidación de las Unidades Productivas.....	42
8. Caracterización las buenas prácticas metodológicas empresariales del equipo técnico de la VEL en los procesos de consolidación de la gestión administrativa, productiva, comercial y financiera.....	44
9. Lecciones aprendidas	46
10. Testimonios de los actores del proceso	47
11. Conclusiones y recomendaciones	48
Anexo Fotográfico.....	50
Glosario	49

1. Antecedentes de la experiencia

Otrora los gobiernos municipales priorizaban atender las necesidades inmediatas de un territorio, demandas sociales y vecinales relacionadas con administración de servicios básicos, recaudaciones de impuestos, salud, educación, seguridad ciudadana, etc. Sintiendo una profunda necesidad de que adquirieran una visión y administración integral del territorio y para ello era fundamental la adopción y adaptación transversal de las políticas públicas de Desarrollo Económico Local, sólo así se mejoraría la calidad de vida de los habitantes de manera sostenible e integral.

Esta nueva visión y enfoque de desarrollo se inicia aproximadamente el año 2006 y es afianzada a partir de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia el año 2009, la Ley Marco de Autonomías y Descentralización (Ley N° 31), la Ley de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez (Ley N° 70), la Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria (Ley N° 144), la Ley de Lucha contra la Corrupción, enriquecimiento ilícito e investigación de fortunas Marcelo Quiroga Santa Cruz (Ley N° 004) la Ley N° 1330 de medio ambiente y los marcos normativos de aplicación de las mencionadas leyes.

En este marco jurídico los gobiernos autónomos departamentales y municipales, en el marco de sus atribuciones, deben formular políticas públicas subnacionales que incentiven la transformación de la matriz productiva y el impulso de la economía local, se debiera dar por sentado que la revolución científico-tecnológica ha tenido y seguirá teniendo repercusiones muy significativas sobre los territorios. En la actualidad, las economías subnacionales (Departamentales y Municipales) se han hecho más interdependientes; este proceso ha ido acompañado de una reestructuración profunda de los procesos productivos, con un cambio importante en el rol del Estado en la temática de incentivo y promoción del entramado productivo.

En general, los procesos de desarrollo territorial tienen como objetivos principales la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población.

El objetivo del Desarrollo Económico Local es elevar la calidad de vida de los habitantes fortaleciendo el aparato productivo local, en la actualidad existen intervenciones aisladas y no sostenidas para realizar estas acciones, ahondando la inadecuada articulación entre las unidades productivas (sector privado), instituciones públicas y la cooperación. Este contexto es aún más evidente en las zonas periurbanas de las ciudades capitales, donde las micro y pequeñas unidades productivas tienen un débil acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial por el desconocimiento de la existencia de los mismos y los requisitos exigidos por programas de esta naturaleza.

En el marco del proyecto: "Construyendo Redes Sociales en Torno al Vivir Bien", en su componente: Desarrollo Económico Local, Inclusivo, Integral y Sustentable (DELIIS), a través de las capacidades del equipo técnico, se vino brindando Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) de manera directa a partir de la gestión 2014 como parte de una estrategia para mostrar las bondades de los mismos cuando son adecuadamente contextualizadas a determinada realidad, además de la manera de responder a las necesidades y requerimientos de las Unidades Productivas (UP) similares a los "trajes a medida". Estos servicios fueron organizados en 4 dimensiones: gestión administrativa, gestión de la producción, gestión comercial y gestión financiera.

2. Análisis del contexto

2.1. Contexto Nacional

El Estado Plurinacional de Bolivia, tiene una población estimada de 10.389.913 habitantes con una tasa anual de crecimiento intercensal a nivel nacional de 2.7%. El 62.4% de la población reside en área urbana, 47.3% en área rural; 50.16% de la población es de sexo femenino. La esperanza de vida al nacer es de 63.84 años, el 38.65% de la población tiene menos de 15 años y 7% tiene 60 y más años.

En este marco jurídico, los gobiernos autónomos departamentales y municipales, en el marco de sus atribuciones, deben formular políticas públicas subnacionales que incentiven la transformación de la matriz productiva y el impulso de la economía local, se debiera dar por sentado que la revolución científico-tecnológica ha tenido y seguirá teniendo repercusiones muy significativas sobre los territorios. El llamado proceso de descolonización en Bolivia trae consigo

muchos cambios de importancia para el futuro de los territorios subnacionales. Desde un punto de vista cultural se observa en el Departamento de Oruro un doble movimiento: por un lado se tiende a la homogeneización de las identidades culturales; pero por otro se genera cierta resistencia y un retorno a lo ancestral como referente de vida, en este sentido, se ha llegado a plantear que en la nueva economía nacional y en el marco de sus prerrogativas autonómicas, sólo pueden competir los territorios que aprenden, es decir, aquellos capaces de adaptarse a las transformaciones de la estructura productiva nacional, regional y mundial, esto implica que los territorios subnacionales necesitan desarrollar sus respectivas vocaciones productivas, las cuales deben estar estrechamente relacionados con la generación de valor agregado.

La profunda transformación de la política económica en Bolivia iniciado el año 2006 dejó en evidencia una economía “Comunitaria plural”, donde los procesos de nacionalización, la apertura de los mercados internos, la regulación financiera, no han bastado para asegurar la competitividad regional y nacional de las empresas; producir un crecimiento económico alto con una mejoría clara en la distribución del ingreso y en los niveles de vida de la población; sobre todo en el plano territorial, es cada vez más importante diseñar instrumentos y políticas públicas de gestión orientadas a incentivar el aprovechamiento de los recursos naturales locales, generando mayor valor agregado en las mismas para impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las economías locales, como complemento indispensable de las políticas nacionales de desarrollo.

En general, los procesos de desarrollo territorial tienen como objetivos la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población. En la búsqueda de estos objetivos, es importante tener en cuenta las modalidades de diseño institucional y los estilos de gestión pública que han adoptado los gobiernos subnacionales de Bolivia para propiciar políticas de desarrollo productivo que apunten a la transformación de los sistemas locales de producción y transformación en un clima de mayor competitividad.

En este sentido y con distintas intensidades, particularmente a partir de la década de 1990, se comenzó a incorporar en diversos países de América Latina un enfoque de corte territorial en sus políticas de desarrollo productivo y de fomento a micro y pequeñas empresas, que sería más coherente con los objetivos de crear o mejorar las capacidades empresariales competitivas

de los sistemas productivos locales. El fomento productivo que se organiza con una perspectiva local/regional tiene la ventaja, en primer lugar, de estar orientado más cercanamente a la demanda de las empresas, lo que se explica por una mayor proximidad con los “clientes”. En segundo lugar, y en el caso de Bolivia puede ser dirigido hacia Organizaciones Económicas Comunitarias OECOM, más que hacia empresas individuales, lo que genera evidentes beneficios de la asociatividad planteada en la ley N° 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria, aglomeración que permite estimular los procesos de aprendizaje por interacción, y propicia por lo tanto, la innovación en las actividades económicas comunitarias.

Sin embargo, para alcanzar estos objetivos se requiere, entre otras cosas y en el marco de la Ley la Institucionalidad Regional (Municipal) descentralizada y un proceso activo de planificación estratégica del desarrollo productivo territorial, que establezca prioridades y canalice hacia objetivos comunes los instrumentos de fomento existentes. La plena operación de un sistema de fomento a las capacidades empresariales como la Ventanilla Económica Local – VEL permitiría optimizar el incremento de productividad, explotación racional del potencial local basado en sus propias fortalezas, lo que repercutiría en la mejora de la calidad de vida de los habitantes, en este caso de las zonas periurbanas de la ciudad de Oruro, consecuentemente sobre la tasa agregada de crecimiento regional en un clima de mayor competitividad.

El reconocimiento de que, para poder desarrollar capacidades competitivas, las micro y pequeñas empresas necesitan asociarse y también contar con apoyo del aparato público que busque corregir fallas de mercado vinculadas principalmente con la imperfección del mercado de capitales en Bolivia¹: intermediación y servicios financieros regulados, bursátil y, finalmente, microcrédito autorregulado y no regulado; la capacitación de recursos humanos y el acceso a la innovación tecnológica, justifica en gran medida las alianzas público - privadas enmarcadas en la presente propuesta, misma que redefina las políticas de fomento e incentivo al sector productivo de los Municipios del Departamento de Oruro. En este sentido nuestra propuesta identifica tres factores que contribuyen al éxito de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyMES):

- a) La integración en un sistema productivo y social dinámico a nivel local, que permita lograr economías de escala e incremente el nivel competitivo.

¹ <http://finanzasinternacionales2011.blogspot.com/2011/06/6-mercado-de-dinero-y-capital-en.html>

- b) El mejoramiento de la calidad del producto, de los procesos productivos y de comercialización; además de los recursos humanos (fuerza laboral).
- c) La difusión del conocimiento y las competencias para poder estructurar la economía local basada en la generación de bienes o servicios con alto valor agregado, de calidad e innovadores, enmarcados en corrientes inclusivas y de responsabilidad ambiental.

En consecuencia, para apoyar el avance de las micro y pequeñas empresas cabe agregar consideraciones vinculadas con la idea de una instancia como la Ventanilla Económica Local – VEL, que a través de la provisión y regulación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), se pueda impulsar a través de alianzas estratégicas con la Federación de Empresarios Privados de Oruro (FEPO) y sus afiliados, Federación de Micro y Pequeños Empresarios (FEDEMyPE) Universidades, Cooperación Internacional, Organizaciones No Gubernamentales, Fundaciones y los Gobiernos Municipales para así generar un aporte al fomento de sistemas locales de empresas, asociatividad empresarial, articulación público-privada, generación de conocimiento por interacción y desarrollo de ventajas competitivas, yendo más allá de la noción de que son solamente las empresas las que compiten. En este sentido, se introduce con fuerza el concepto de territorio como base cultural de sistemas de Unidades Productivas (UP), micro y pequeñas empresas que desarrollan capacidades y competencias empresariales con la colaboración de su entorno, lo que es mucho más que la sola estrategia de fomento a las micro y pequeñas empresas. El esquema que se presenta en la gráfica N°1 resume esta proposición. Se plantea que el desarrollo local y regional es un proceso eminentemente endógeno que procura aprovechar sus potencialidades propias —naturales, humanas, institucionales y organizacionales— para transformar los sistemas productivos locales con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población de una región.

Es preciso innovar a nivel de las MyPES (UP) para hacerlas más competitivas, lo que demanda, desde el punto de vista de la organización social, planes de negocios basados en consensos que interpreten las necesidades de cada organización productiva, para compartir una visión común sobre las áreas estratégicas que habría que impulsar.

Evidentemente, en las regiones del Departamento de Oruro, los sistemas productivos locales están constituidos por empresas, y de éstas las de distribución más homogénea de la riqueza

sobre los territorios, según la evidencia estadística, son las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, desde un punto de vista estratégico y de asignación eficiente de los recursos, Louvain Cooperación (LC) y La Asociación de Promotores de Salud del Área Rural (APROSAR), no cubrirán a todas las UP de la región. Muchas de ellas inevitablemente desaparecerán, conforme la dinámica propia de los mercados, aunque igualmente es necesario definir una estrategia de intervención que apueste a aquellos sistemas de empresas con mayores posibilidades de éxito. De ahí la necesidad de llegar a una visión público-social-privada compartida sobre las características de tal intervención.

La construcción de capacidades y competencias empresariales puede vincularse de hecho a las políticas territoriales y, más precisamente, al desarrollo de una cultura territorial que integre los sistemas locales de empresas y que ayude a superar la situación de mayor deterioro de las regiones más atrasadas. Es decir, si bien es cierto que son las empresas las que compiten, su capacidad de competir se puede ver reforzada si el entorno territorial facilita esta dinámica y si, por su parte, las empresas sienten la importancia de ser empresas “del territorio”, a cuyos habitantes también se deben, más que empresas que están “en el territorio”, desvinculadas totalmente de sus proyectos de futuro y desarrollo.

En particular, es importante comprender que, desde lo local, la gestión pública puede inducir el desarrollo de redes de empresas organizadas con asiento en un particular territorio (clusters), donde la colaboración y la asociatividad de las empresas son elementos centrales para impulsar su competitividad en el marco de la Ley 144 de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. La palabra inglesa “clusters” se refiere a una concentración geográfica de empresas e instituciones, en la cual la interacción genera y sustenta ventajas competitivas. Hasta ahora no existe consenso sobre el equivalente en español del término. Se utiliza “agrupamientos industriales”, “distritos industriales” y “agrupaciones locales”, en ocasiones con significados levemente diferentes. Siguiendo prácticas de la CEPAL, aquí utilizaremos la expresión “aglomeraciones productivas” y siguiendo la reglamentación nacional “Asociaciones Productivas”. La idea principal es que por medio del desarrollo de tales asociaciones sería posible generar ventajas competitivas avanzadas (principalmente en materia de conocimiento e innovación), de particular relevancia para los grupos de MiPyMEs concentradas en la ciudad de Oruro, donde la VEL se constituirá en el ente técnico que aglutinante estos sectores facilitando la provisión de SDE no financieros y promoviendo la articulación de estas UP (micro y pequeñas

empresas) a sistemas crediticios en entidades financieras reguladas, por lo que se fortalecerá una plataforma amplia de desarrollo económico local inclusivo.

Otro de los aspectos que debe ser tomado en cuenta es la escasa articulación de actores públicos - privados, e incluso público – público, en torno a la promoción del Desarrollo Económico Local y muchas veces esta debilidad reduce la eficiencia y la efectividad de acciones aisladas que cada una de las instancias ya mencionadas va realizando. La generación de concurrencia en las acciones orientadas a la promoción económica permitirá satisfacer las necesidades y requerimientos del sector productivo de manera integral, de allí la necesidad de construir un espacio que facilite el proceso de articulación público – privado y entre distintas dependencias del sector público.

2.2. Contexto Institucional.

La ONG APROSAR tuvo su origen con la llegada del PCI Oruro, (Project Concern Internacional) institución no gubernamental que trabaja a nivel mundial en diferentes países apoyando a las comunidades pequeñas y dispersas del mundo entero, en Atención Primaria de Salud, dándole especial énfasis a la atención del binomio madre-niño/niña. Por más de 35 años el PCI ha impulsado programas de educación, entrenamiento y asistencia médica para salvaguardar a la niñez empobrecida del mundo. En todos sus programas el PCI enfatiza el trabajo de voluntarios y busca preparar a las comunidades locales para el cuidado y autosostenimiento de proyectos a largo plazo. Cada año, los programas de PCI han llegado aproximadamente a 3 millones de personas en el mundo entero. El año 1980 el PCI inicia su actividad en el departamento de Oruro brindando apoyo en Atención Primaria de Salud. Así, en función al documento de Políticas y Estrategias de Salud 1981-2000, el PCI en coordinación con la Unidad Sanitaria Oruro (hoy Servicio Departamental de Salud) elaboraron un Plan de Extensión de Coberturas para el quinquenio 1981-1986. Este Plan contemplaba en su parte operativa, la formación de Promotores de Salud en comunidades pequeñas y dispersas, que no tuvieran acceso a servicios de salud, entre el año 1982 – 1986 se cumplió con más del 63 % de la meta fijada (130 comunarios formados como promotores de salud), de esta forma se vino repitiendo esta experiencia año tras año hasta el año 1989 cuando los promotores de salud enterados que PCI iba abandonar el departamento de Oruro deciden organizarse para establecer una organización de estructura comunitaria (1990-1992) que pudiera continuar desarrollando actividades

encaminadas a fortalecer la Atención Primaria de Salud en comunidades pequeñas y dispersas del área rural. Así nace APROSAR, como una organización de estructura comunitaria sin fines de lucro conformada por promotores de salud voluntarios, que realizan acciones de Atención Primaria de Salud, Salud Integral, y Salud Sexual y Reproductiva, como Seguridad Alimentaria en comunidades pequeñas y dispersas del área rural del departamento de Oruro donde no se cuenta con personal del Gobierno.

Como resultado de este proceso el PCI decide continuar en el país y fortalecer la nueva organización: APROSAR, es así que terminó la etapa de transferencia de conocimientos y prácticas administrativas a los promotores de salud y a su vez el proceso de fortalecimiento de APROSAR cuya institución posee en la actualidad autonomía de gestión.

Desde su formación a la fecha APROSAR viene ejecutando diferentes proyectos sociales orientados a desarrollar acciones en Atención Primaria de Salud, Salud Integral, Salud Sexual y Reproductiva, Enfermedades Infecciosas en comunidades del área rural extendiendo su área geográfica a municipios en Oruro, Potosí y Beni, llegando a cubrir una población aproximada de 260.240 habitantes, por la relevancia de trabajar en las determinantes de la salud, la organización desarrolla actividades en el campo de la seguridad alimentaria, desarrollo rural y desarrollo económico solidario, destinadas a mejorar el ingreso familiar con la producción agrícola, pecuaria, se implementa también sistemas de riego, agua potable y otras. Desde el 2004 desarrolla actividades de fortalecimiento a las capacidades administrativas de los/as munícipes en los municipios rurales de Oruro, Potosí, Beni, y desde el 2005 actividades de transparencia institucional y lucha contra la corrupción. NUESTRO LEMA "Municipios productivos saludables.... con eficacia y administración transparente"

La reflexión de porque hay comunidades empobrecidas y sobre cuál es nuestra responsabilidad nos puede ayudar a construir un mundo más justo y a concretar nuestras actividades personales e institucionales, trabajando para que las comunidades rurales y periurbanas salgan de su pobreza, llegando a tener un desarrollo autónomo y autogestionario. Entonces parte de la misión será: "Promover procesos participativos y de desarrollo con los sectores más empobrecidos para mejorar sus condiciones de vida".

APROSAR-Objetivo General

“Contribuir a mejorar la calidad de vida del hombre y mujer del altiplano“ (alimentación, nutrición, salud, saneamiento básico y educación)”, priorizando la intervención de acciones sostenibles en diecisiete municipios del Departamento de Oruro.

APROSAR-Objetivos Específicos

- Promover y gestionar acciones integrales con las comunidades campesinas para elevar la calidad de vida mediante programas y proyectos de desarrollo.
- Lograr una plena participación de la mujer en las acciones de desarrollo promoviendo una efectiva aportación de ella a partir del conocimiento de su realidad en el medio rural en el que desarrolla sus propias tareas.
- Promover el autocuidado de la salud del hombre y la mujer del área rural como instrumento destinado a lograr mayor demanda de servicios en salud.
- Fortalecer los servicios de salud y educación existentes en el área rural del Departamento de Oruro.

2.3. Contexto social.

El proyecto se desarrolla en las zonas periurbanas del Municipio de la ciudad de Oruro, la cual corresponde a la primera sección Capital de la Provincia Cercado y se encuentra ubicado en el extremo nor – este del Departamento, el municipio de Oruro geográficamente está ubicado entre los paralelos 17°18'14 de latitud Sur y 67°07'00” de longitud Oeste del Meridiano de Greenwich, a una altura media de 3,706.54 m.s.n.m. La provincia Cercado presenta una extensión de 5.766 Km² y el municipio de Oruro tiene una extensión de 1.635 Km²

Tiene una población total proyectada al 2015 de 213.755 habitantes para la ciudad de Oruro, de los cuales el 48,67% son hombres y 51.33% son mujeres, la población económicamente activa representa el 41,51%, donde existe una preponderancia de los trabajadores por cuenta propia. El presupuesto 2012 de la honorable comuna alcanzó a 581.100.233 Bs.- de los cuales 3.001.196 Bs.- corresponde a la partida de Desarrollo Económico Local (0,52%), lo que implícita que aún no se prioriza este eje fundamental del desarrollo territorial, haciendo que el mismo

sea un terreno apto para las intervenciones técnicas y de abogacía implícitas en nuestra propuesta .

3. Apuntes teóricos sobre Desarrollo Económico.

3.1. Servicios de Desarrollo Empresarial - SDE

Los servicios de desarrollo empresarial son una gama y/o diversidad de servicios no financieros, referidos a la construcción de competencias emprendedoras y empresariales, generación de conocimientos, experiencias, aptitudes, destrezas y habilidades; a partir de procesos de capacitación, asistencia técnica, tutorías, provisión de información especializada, etc. para mejorar el desempeño de las empresas, independientemente de su envergadura.

La VEL emplea una diversidad de metodologías a la hora de proveer SDE, por ello se presenta una síntesis de las características más importantes de las mismas, las cuales son tomadas como referencia para brindar capacitaciones acordes a las necesidades y requerimientos de emprendimientos locales:

Metodología CVAP

Esta metodología fue sistematizada por APROSAR a objeto de brindar una guía que facilite la implementación y el desarrollo de jornadas de capacitación, fue puesta en práctica en el área rural del departamento de Oruro desde 1996; está sustentada en el constructivismo; es decir, en la teoría mediante la cual se afirma que el conocimiento se constituye desde el nacimiento gracias al contacto social, entonces es aceptado que en el transcurso de la vida, las personas influyen en la adquisición y generación de nuevos conocimientos.

En consecuencia, de la metodología mencionada, se ha extractado el proceso concatenado que utiliza desde la planificación previa, ejecución y evaluación de los procesos de capacitación; mediante instrumentos que están enfocados al logro de la adopción consciente de una nueva visión aprovechando la potencialidad del capital humano facilitado, concluyendo con un acogimiento consciente de una nueva cultura y su relación con el entorno (aprender haciendo).

Metodología CEFE

Haciendo referencia a la CEFE, es preciso mencionar que se trata de un conjunto integral de instrumentos de capacitación, donde se utiliza un sistema orientado a la acción y métodos de aprendizaje experimentales, a efectos de desarrollar y mejorar la administración de empresas y competencias personales de una amplia variedad de grupos destinatarios.

La metodología CEFE se basa en 3 elementos centrales: enfoque sistémico para abordar el fomento de la actividad empresarial, las personas, el centro de las estrategias de desarrollo; y aprender haciendo, como metodología de capacitación. La metodología aprender haciendo, se hace efectiva a través de las experiencias prácticas en las que facilitadores entrenados, se encargan de generar un contexto de aprendizaje, capaz de provocar cambios en los hábitos de los emprendedores.

Esta metodología brinda procedimientos y herramientas para asegurar la calidad del proceso de transferencia de conocimientos, permite conducir paso a paso, el análisis del grupo, para que éste reflexione luego de vivida una determinada experiencia (vivencia), hasta lograr extraer de ella, conclusiones que puedan considerarse como conocimientos equivalentes al aprendizaje que se busca como objetivo.

La experiencia se provoca de manera controlada (la vivencia o simulación) y persigue obtener una conclusión, lo más objetiva posible y aplicable como aprendizaje. Otro elemento importante es lograr la unificación de criterios en forma paralela, hacia un mismo objetivo (dentro del ciclo de aprendizaje, cada etapa en sí misma, un objetivo para enfocar el pensamiento)

La metodología CEFE, tiene como aspecto básico, el empleo de una variedad de actividades de grupo en cada etapa de reflexión o intercambio de conocimiento, enfocando su atención en el recurso humano (empresario), como factor prioritario del desarrollo empresarial, fortaleciendo habilidades y destrezas, a través de ejercicios motivadores, animómetros, ejercicios, grupos de discusión, lluvia de ideas, etc. que buscan el empoderamiento de los procesos de desarrollo empresarial por parte de los participantes, ordenando al mismo tiempo la vivencia de cada empresario.

Los pilares en los que se basa esta metodología es el ciclo del aprendizaje, en el cual se identifican las siguientes etapas:

Ilustración 1: Ciclo de Aprendizaje Vivencial



Fuente: Metodología CEFE

Vivenciar: Se crea una situación para que el grupo “viva” determinada experiencia (que puede ser un juego, una dinámica, un ejercicio, etc.) en el cual se enfrenta a ciertas dificultades que generan diversas opciones de solución.

Compartir: Para que el grupo pueda evidenciar estas impresiones acumuladas, se da un espacio para compartir. Este espacio consiste inicialmente, en interrogar al grupo de cómo se ha sentido cada uno al vivir la experiencia. De esta forma y partiendo de las emociones experimentada, se llega poco a poco y en conjunto con el grupo, a describir los pasos realizados y los resultados obtenidos.

Procesar: Esta etapa de la descripción anterior y consiste en la interpretación de los hechos para encontrar las razones y explicaciones, del porqué se reaccionó de esa forma y se obtuvo tal resultado. Preguntas útiles para los facilitadores en esta etapa son “Por qué...” “¿Cuál fue la razón para...”. Durante esta etapa, la persona que facilita, se apoya en la visualización de la etapa anterior para que el grupo analice a qué se atribuye lo ocurrido.

Generalizar: Como parte del proceso metodológico, en esta fase se trasladan las conclusiones de la experiencia vivida a la “vida real” a fin de encontrar posibles aplicaciones en el mundo laboral, brindando la oportunidad al participante de expresar cómo es que aplicará los conocimientos adquiridos en su cotidianidad.

Aplicar: esta fase se constituye en una nueva experiencia o una nueva vivencia. Este es el momento en que se pone a prueba el conocimiento adquirido o desarrollado durante el ciclo del aprendizaje, es la materialización del conocimiento, que crea las condiciones para establecer un proceso creciente “tipo escalera”. Aplicar, es el inicio de un nuevo ciclo del aprendizaje. Esta metodología proporciona excelentes herramientas de facilitación.

Programas OIT.

Los programas de la OIT respecto a su oferta de SDE consisten en una gama de metodologías de capacitación, que incluyen diversos materiales para atender las necesidades de empresarios que están liderando micro y pequeñas empresas.

De las metodologías OIT, se consideran un adecuado soporte teórico acerca de cómo iniciar y/o mejorar el desempeño de las empresas.

Inicie Su Negocio – ISUN: Es un programa de capacitación en gestión administrativa, dirigido a emprendedores de micro y pequeñas empresas, constituyéndose en una guía para emprendedores, en el cual se encuentran descritos los pasos para iniciar una empresa, brindando como resultado un Plan de Negocios, herramienta que permite conocer si una idea de negocio generará utilidades (rentabilidad).

Mejore Su Negocio – MESUN: Este programa de capacitación para empresarios introduce principios básicos sobre una adecuada gestión administrativa, en forma sencilla y práctica; asimismo apunta a estimular y fomentar en los empresarios, nuevos conocimientos de administración y de las destrezas adquiridas a través del proceso de capacitación, referidos puntualmente a costear y fijar precios a los productos en forma adecuada, incrementar las ventas, comprar insumos competitivamente, mejorar el control de inventarios, reducir los costos, motivar al personal, planificar para el futuro y eventualmente, incrementar las utilidades de los negocios.

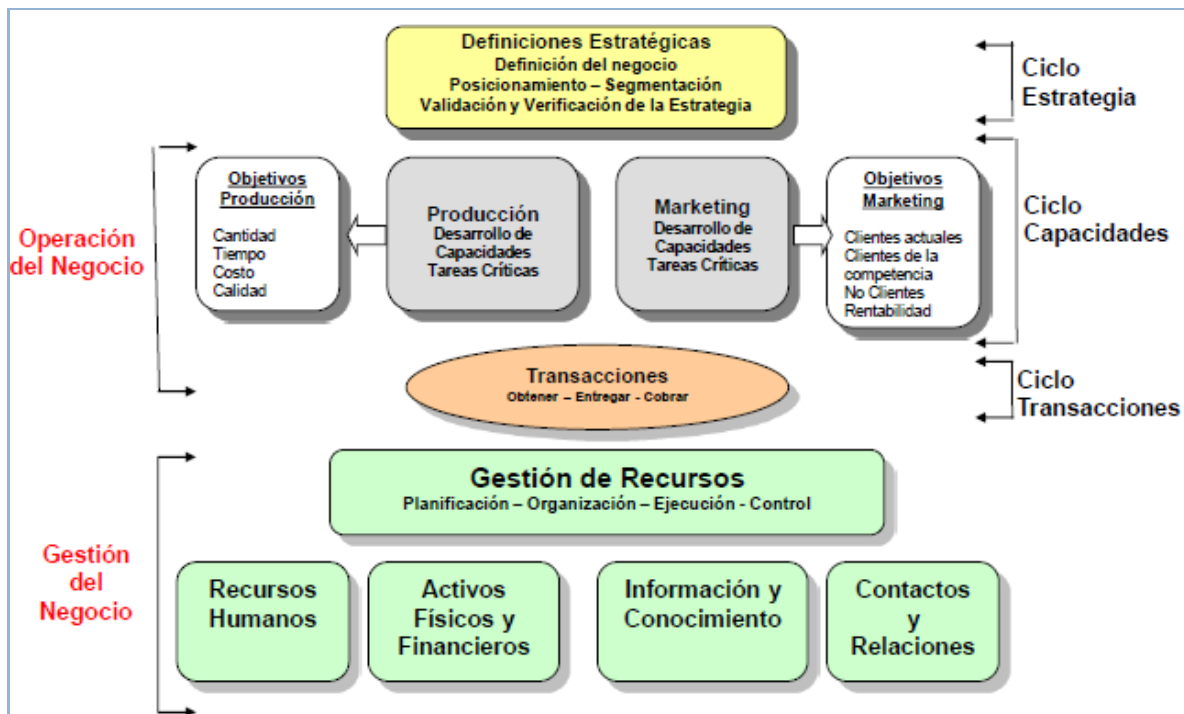
Business Management System (BMS): Es un sistema de gestión integral, en el cual la piedra angular son los recursos humanos, especialmente los “gerentes”, quienes deben desarrollar

capacidades, habilidades y destrezas que les permitan ser “exitosos” a través de una adecuada gestión de los recursos disponibles².

Este sistema está orientado a incidir en la “mente del hombre de negocios” y le enseña a identificar sus recursos y a combinarlos en estrategias competitivas.

En base a este sistema la **Universidad Privada Boliviana** desarrolló módulos de capacitación para empresarios y emprendedores en el marco del Programa de Responsabilidad Social Empresarial de SOBOCE: “Emprendeideas”, en el cual se esquematiza como sigue la estructura del BMS:

Ilustración 2: Estructura del Business Edge Management (BMS)



Fuente: Universidad Privada Boliviana

² En términos empresariales se tiene recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, contactos y relacionamiento empresarial; además de información y tecnología

En base a esta estructura se plantearon 7 módulos de capacitación, a través de los cuales se transfieren conocimientos y desarrollan habilidades y destrezas para que emprendedores y empresarios puedan ser capaces de elaborar “su propio” plan de negocios.

La estructura de los módulos son los siguientes:

1. Ciclo de la estrategia: Negocios inclusivos. Definición del negocio. Definición de la Estrategia.
2. Inteligencia de mercados: Información de mercado: competidor, proveedor, distribuidor y consumidor, tamaño del negocio.
3. Plan comercial: Ingresos por ventas, tareas, recursos de marketing, costos e inversiones.
4. Plan de Producción: Tareas de producción, procesos, recursos de producción, costos e inversiones
5. Organización: Recursos para gestión, forma legal, servicios personales, costos
6. Logística y aprovisionamiento: Inversiones, operación, recursos para gestión, plan de aprovisionamiento
7. Plan financiero: Ingresos, costos, financiamiento, fuentes de financiamiento, indicadores financieros, análisis de sensibilidad, riesgos.

Cada uno de los módulos cuenta con herramientas prácticas para que los “hombres de negocios” adquieran capacidades para realizar una gestión estratégica en sus negocios.

Metodología del Business Edge: Business Edge es un programa de capacitación (formación) desarrollado por la International Finance Corporation (IFC)³ para mejorar las capacidades de gestión y rendimiento del negocio⁴.

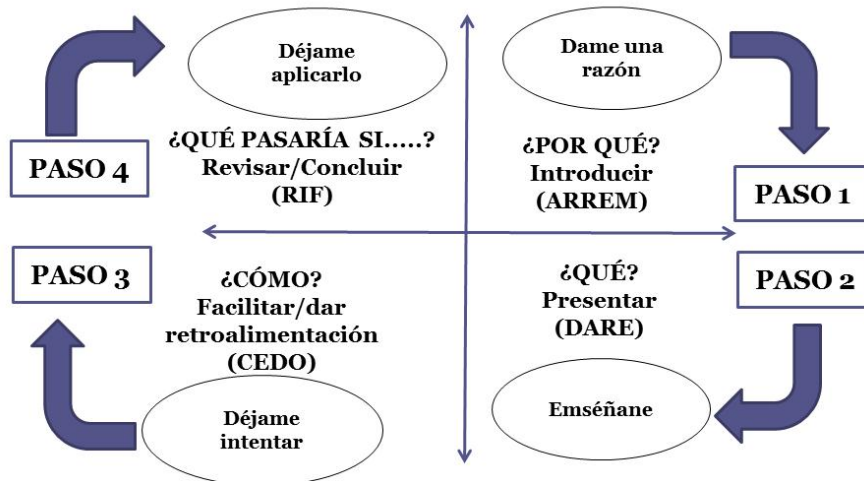
De este programa se emplea la metodología, la cual centra su accionar en los principios del “ciclo de aprendizaje de Kolb” donde el aprendizaje es experimental en todo el proceso, haciendo bastante énfasis en la aplicación en el lugar de trabajo de las habilidades aprendidas.

³ Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Grupo del Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo

⁴ APROSAR en la gestión 2012 aplicó para ser parte de los implementadores del programa en Oruro

Ilustración 3: Estilos de aprendizaje de Kolb

Estilos de aprendizaje de Kolb



Fuente: Business Edge – IFC

De acuerdo a esta metodología, las jornadas de capacitación y las sesiones que estas implican deben “cerrar” el ciclo de aprendizaje.

El Paso 1, emplea el acrónimo ARREM, el cual detalla las acciones a seguir para desarrollar con éxito un proceso de capacitación, este implica:

- ✓ Captar la **Atención** de los participantes
- ✓ **Relacionar** la capacitación con conocimientos previos o con sesiones anteriores
- ✓ **Resultados** (Objetivos) deben estar claramente establecidos
- ✓ **Estructura** de la sesión debe estar elaborada y explicada a los participantes
- ✓ Estimular y **Motivar** a los participantes

Este paso es vital para un proceso de capacitación, pues de éste dependerá retener a los participantes motivados e interesados en la temática a desarrollar.

El Paso 2, hace referencia al acrónimo DARE, el cual hace referencia a:

- ✓ **Dar** una explicación clara del tema
- ✓ Realizar **Actividades** (dinámicas, juegos, ejercicios, etc.)
- ✓ **Resumir** los puntos o mensajes clave
- ✓ Emplear **ejemplos** de interés durante todo el proceso

En esta segunda etapa del proceso de capacitación, se menciona que las actividades son insustituibles en cualquier proceso de capacitación, por ello deben ser adecuadamente seleccionadas y controladas para obtener el impacto esperado en los empresarios.

En función a la recomendación de esta metodología, el proceso de contextualización del contenido es vital para manejar un grupo de empresarios, por tanto la trayectoria del facilitador (capacitador) es altamente reconocido por este programa.

Paso 3, basa su accionar en el acrónimo DARE, el cual hace referencia a:

- ✓ **Contextualizar:** Dar un marco apropiado para transmitir su intención positiva.....**Me gustó...**
- ✓ **Evidencia:** Describir específicamente lo que usted ha observado.....**Noté que...**
- ✓ **Describir efecto:** Describir su propia reacción al comportamiento o acción.....**Tenía este efecto...**
- ✓ **Opciones:** Prescribir la(s) alternativas(s) y sugerir opciones para mejorar.....**Sugiero...**
- ✓ Invitar a una respuesta

Este paso hace referencia a la retroalimentación como factor clave del proceso de aprendizaje que tienen los empresarios, donde se parte de la comunicación asertiva para identificar las falencias en la aplicación de las nuevas herramientas brindadas y la posibilidad de generar soluciones conjuntas entre el facilitador (capacitador) y el empresario.

Paso 4, hace referencia al acrónimo:

- ✓ **Resultados** de aprendizaje validados
- ✓ **Intercambio** sobre el proceso de aprendizaje del contenido en dos vías

- ✓ **Futura** relación establecida con los temas que siguen o nuevos temas

Según la metodología, es en esta fase donde el capacitador identifica evidencias sobre el proceso de aprendizaje de los empresarios, además que emplea herramientas como el “plan de acción” donde el empresario se compromete a aplicar los aprendizajes logrados en sus fuentes de trabajo.

En este paso también se continúa estrechando la relación entre los facilitadores y empresarios a través de la promoción de nuevas acciones que se podrán desarrollar a futuro.

4. Marco Metodológico para la sistematización de experiencias.

4.1. Definición del Objeto de Sistematización de experiencias.

Buenas prácticas metodológicas empresariales contextualizadas en las dimensiones de gestión: administrativa, productiva, comercial y financiera.

4.2. Ubicación Geográfica y en tiempo de la experiencia.

Ubicación Geográfica del Proyecto: Bolivia - Municipio de Oruro - Zonas Periurbanas de la ciudad de Oruro

Ubicación Geográfica de la experiencia:

Bolivia - Municipio de Oruro - Unidades Productivas (micro empresas y asociaciones de productores) de Zonas Periurbanas de la ciudad de Oruro, la experiencia se desarrolla de Octubre de 2014 a octubre de 2015.

4.3. Objetivos de la sistematización de la experiencia

Objetivo General:

Sistematizar un paquete metodológico empresarial, en las dimensiones: Administrativa, productiva, comercial y financiera.

Objetivo Específico 1:

Caracterizar la eficiencia de las herramientas metodológicas para generar aprendizajes significativos en las dimensiones de: gestión administrativa, productiva, comercial y financiera en el proceso de consolidación de las Unidades Productivas.

Objetivo Específico 2:

Caracterizar las buenas prácticas empresariales del equipo técnico de la VEL en los procesos de consolidación de la gestión administrativa, productiva, comercial y financiera de las unidades productivas.

Objetivo Específico 3

Construir el modelo de Promoción del Aparato Productivo Local efectivo y operativo para el medio.

Objetivo Específico 4:

Identificar el marco de lecciones aprendidas

4.4. Eje de sistematización de la experiencia

¿Cuál es el paquete metodológico eficiente para la prestación de servicios de desarrollo empresarial en las UP de la zona periurbana del departamento de Oruro?

4.5. Definición de Hitos de la Experiencia – línea de tiempo



Hito 1: Identificación de la UP

Hito 2: Aplicación de herramientas de seguimiento en producción y comercialización

Hito 3: Generación de la marca y su promoción

Hito 4: Participación en eventos comerciales

Hito 5: Elaboración de su plan de negocios

4.6. Identificación de actores

Actores directos:

Miembros de las UP: (Clauditex, Asomars, Modas Yuli, Modas Orianet)

Personal técnico del proyecto: Ing. Sandra Mariño, Lic. Patricia Alfaro, Lic. María Cristina Campos

Actores indirectos:

Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa (FEDE MyPE) (Darko Camacho)
GADOR (SEDAG Ing. Olson Paravicini, Dirección de Promoción Económica Selene Gutiérrez)

4.7. Definición del método

La Metodología adoptada será un análisis crítico de la experiencia de manera retrospectiva, con un enfoque histórico y hacia la caracterización, en base al cronograma de la sistematización se realizará el levantamiento de las entrevistas enfocadas en profundidad a actores directos e indirectos, se recopilará información también de fuentes secundarias como informes y material del proyecto.

4.8. Definición de técnicas

Fuentes Primarias:

Técnica	Instrumento	Actores	Tema(s) a enfatizar
---------	-------------	---------	---------------------

Entrevistas	Entrevista semiestructurada enfocada en profundidad	Líderes/as de las Unidades Productivas,	Utilidad de los servicios de desarrollo empresarial
Entrevistas	Entrevista semiestructurada enfocada en profundidad	Técnicos operativos de campo.	Contextualización de los servicios de desarrollo empresarial
Analítica - crítica	Diagnósticos Integrales	Equipo VEL	Utilidad de los servicios de desarrollo empresarial
Fuentes Secundarias			
Técnica	Instrumento	Actores	Tema(s) a enfatizar
Entrevistas	Entrevista semiestructurada enfocada en profundidad	Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa (FEDE MyPE) (Darko Camacho)	Utilidad de los servicios de desarrollo empresarial
Entrevistas	Entrevista semiestructurada enfocada en profundidad	GADOR (SEDAG Ing. Olson Paravicini, Dirección de Promoción económica Selene Gutierrez)	Utilidad de los servicios de desarrollo empresarial
Analítica - crítica	Informes Trimestrales de avance del proyecto		Utilidad de los servicios de desarrollo empresarial

5. Reconstrucción de la experiencia.

5.1. Situación inicial

Es importante remarcar que el proyecto surge, entre otros aspectos, ante una escasa sinergia de acciones entre actores públicos - privados e incluso público – público, que promuevan y promocionen el aparato productivo en una determinada región, esto en el marco de políticas públicas claras de promoción del Desarrollo Económico Local. Esta escasa articulación, reduce la eficiencia, eficacia y efectividad de acciones aisladas que cada una de estas instancias va realizando, donde la mayor parte de emprendimientos a pequeña escala (MiPyMEs) se ven perjudicadas, pues cada instancia, pública o privada, busca cumplir con objetivos similares sin velar por un adecuado impacto de las mismas y la eficiencia en el empleo de los recursos, tanto financieros como humanos.

Por toda la exposición precedente es que surge, en una primera fase la Ventanilla Económica Local (VEL), como una instancia de desarrollo del mercado de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) encargada de promocionar e incentivar el aparato productivo local, buscando generar habilidades y destrezas empresariales que garanticen la autogestión de las mismas.

A partir de esta experiencia es que se plantea un nuevo modelo de Promoción del Desarrollo Económico Local, a partir de la generación de una plataforma de articulación de actores público - privados, generando sinergias que permitan tener mayor impacto, donde sobresalen los recursos humanos, pues son éstos quienes dinamizan el accionar de las instituciones, pudiendo denominarse “suma de voluntades” las que generan propuestas innovadoras de promoción del aparato productivo en determinada región.

En este sentido, el proyecto “Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sostenido”, componente del programa “Construyendo Redes Sociales en torno del Vivir Bien” es que basa su accionar a partir de la provisión de Servicios de Desarrollo Empresarial bajo la premisa de “trajes a medida”, ya que se caracteriza por un relevamiento de necesidades de Servicios de Desarrollo Empresarial; donde, de manera consensuada con el propietario del emprendimiento,

se va dando respuesta a estos requerimientos, buscando para ello la intervención de otros actores, como son la Gobernación, el Gobierno Municipal y la Universidad.

5.2. Proceso de intervención

Si bien las necesidades de SDE en el entramado de las MyPEs es muy amplio y diverso, no se podría dar respuesta a todas ellas, de ahí que surge la necesidad de agruparlas a aquellas con similares requerimientos y buscar alianzas con otros actores públicos y privados para dar respuesta a las mismas, orientando el accionar a mejorar el desempeño empresarial y la mejora continua de los procesos en las Unidades Productivas.

En algunos casos, en base a las competencias y capacidades del recurso humano del proyecto, se va dando respuesta a requerimientos básicos y generales en torno a los SDE sugeridos en el Plan de Mejoramiento Empresarial para contribuir a mejorar el desempeño de las UP con las cuales se va trabajando. Es política del proyecto no generar dependencia, por ello el accionar está orientado a desarrollar habilidades gerenciales en quienes lideran estos emprendimientos, apoyando a identificar otras alternativas de desarrollo que puedan surgir dentro de las políticas públicas, de la cooperación y del sector privado.

Procedimientos para procesos de diagnóstico integral.-

El objetivo de aplicar diagnósticos integrales, es conocer el estado de situacional en el que se encuentran las empresas. En primera instancia, esta herramienta sirve como medio para obtener datos acerca del estilo de gestión que desarrolla la empresa, los cuales, luego de ser analizados, arrojan resultados que ayudan a conocer la situación real del funcionamiento de la Unidad Productiva.

Posteriormente, en función de la información recolectada y el análisis correspondiente, es posible elaborar en forma genérica, Planes de Mejoramiento Empresarial, que permiten orientar al empresario/empresaria sobre las acciones recomendadas para mejorar el desempeño empresarial de la unidad productiva, a través del planteamiento de líneas de acción que dirijan los esfuerzos encaminados a desarrollar una cultura empresarial.

El diagnóstico integral, abarca todos los elementos de la empresa, que para el proyecto, están ordenados en dimensiones (administrativa, productiva, económica y comercialización). Un análisis pormenorizado de dichas dimensiones, sirve como base para detectar Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de desarrollo de las unidades productivas; en este sentido, es un medio para generar propuestas de mejora y llegado el caso, llevar a cabo intervenciones que incidan en el fortalecimiento de la gestión empresarial.

El análisis de las necesidades de Servicios de Desarrollo Empresarial incluye las siguientes acciones:

- a) Análisis de la empresa en su conjunto a efectos de determinar las dimensiones en las que existen problemas que pueden ser resueltos mediante procesos de capacitación, asistencia técnica, tutoría, acompañamiento, etc.
- b) Identificación de proveedores de servicios financieros y no financieros especializados, que por su alto grado de capacitación; incrementan las posibilidades de éxito, recomendando efectivos procesos de capacitación, asistencia técnica, tutoría, acompañamiento, crédito, etc. los cuales deberán ser gestionados junto a la UP ante instancias públicas o de la cooperación para su atención.
- c) La determinación puntual de deficiencias, haciendo referencia a lo que el personal debe hacer para eliminar un problema y lo que efectivamente sabe hacer. Esto determinará, sin mucho margen de error, las necesidades de capacitación, asistencia técnica tutoría, etc.

Dimensiones a considerar en los Diagnósticos Integrales:

Dimensión administrativa: El análisis de esta dimensión incluye indagar sobre la misión, visión, planificación, estrategia empresarial, cultura empresarial, estructura organizacional, manejo de información interna y externa, la participación del empresario y empleados en la toma de decisiones, control de gestión, formación de los trabajadores y el enfoque de género.

Dimensión productiva: Se evalúa la capacidad de producción de la empresa, nivel de productividad, métodos de trabajo, control de calidad de los insumos, distribución física de la

planta, tecnología empleada, maquinaria empleada, mantenimiento de maquinarias, impacto ambiental, presupuesto, subcontratación, control de calidad de los procesos productivos, seguridad y condiciones de trabajo, además el transporte de los insumos.

Dimisión Financiera: Se analiza la información concerniente a estados financieros, gestión de financiamiento, punto de equilibrio, créditos, costos, gastos, proyecciones, flujos de caja.

Dimensión Comercialización:

Esta dimensión a su vez, deberá ser dividida en:

Análisis de producto

Este análisis, deberá incluir una descripción del producto y/o su diseño, envase, segmentación de mercado, fidelización, posicionamiento, identificación de bienes sustituidos y complementarios, calidad, posicionamiento en el mercado, ciclo de vida del producto.

Análisis de precio

Se indaga sobre las estrategias de promoción y de ventas empleadas por la empresa.

Análisis de comercialización

Es preciso analizar el nivel de conocimiento del mercado, canales de distribución empleados, clientes existentes, clientes potenciales, pedidos, relación con el consumidor, servicios postventa, vendedores, exportaciones si es que existiese.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es importante para poder conocer sus debilidades y fortalezas, además de poder predecir su comportamiento ante potenciales estrategias asumidas.

Análisis de proveedores

El análisis de proveedores es fundamental, no sólo aquellos que proveen materias primas e insumos, sino también envases, equipos, maquinarias, herramientas, etc. pues una adecuada gestión de los mismos asegura una adecuada producción en respuesta a las necesidades y requerimiento de los clientes actuales y potenciales.

Buscado dar respuesta a los requerimientos de los emprendimientos, se organiza el plan de mejora en 4 dimensiones: producción, comercialización, administración (gestión) y finanzas, sumando a esto, en las organizaciones de productores, la asociatividad como una variable urgente a trabajar.

Si bien muchos emprendimientos, identifican a los efectos como un “problema”, es labor del equipo técnico del proyecto, apoyar a reconocer la diferencia entre causas y efectos de las debilidades en gestión empresarial que las aquejan, para poder plantear acciones de respuesta a las mismas. Es en este sentido que la dimensión de producción es la que mayor demanda inicial se tiene, pero este factor es aprovechado para mostrar la importancia de las otras dimensiones, sobre todo la dimensión administrativa (gestión) ya que esta es la que genera los procesos de mejora continua en todo emprendimiento.

La generación de concurrencia en las acciones orientadas a la promoción económica permite satisfacer integralmente las necesidades y requerimientos del sector productivo, principalmente de las unidades productivas que se encuentran en zonas periurbanas y están carentes de oportunidades para mejorar su producción y comercialización, de manera ordenada y con proyecciones a largo plazo.

Identificada la unidad productiva, caracterizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se inicia la implementación del plan de mejora, el mismo que puede consistir en un paquete de acciones tipo “traje a medida” en varias de las dimensiones ya citadas: **administración, producción, comercialización y finanzas**. La priorización de las acciones es el resultado de un consenso entre el técnico y el empresario o empresaria, pues es éste quien asume el desafío de llevar adelante las recomendaciones enunciadas.

5.3. Situación final

Es importante reconocer que el proceso de generar habilidades gerenciales es largo y complejo, es un gran logro cuando los líderes de los emprendimientos a escala Micro y Pequeña son capaces de generar sus propias alianzas para satisfacer los requerimientos de SDE con otras instancias públicas y/o privadas e incluso para la apertura de nuevos mercados.

La intervención del proyecto les permite a los empresarios identificar nuevas líneas de producción, plantear de mejor modo la actividad principal de sus emprendimientos e incluso participar con mejores resultados de eventos comerciales, no sólo a nivel local, también a nivel nacional; además de generar habilidades de negociación a la hora de negociar apoyo de instancias públicas.

6. El paquete metodológico empresarial, en las dimensiones: Administrativa, productiva, comercial y financiera.

En virtud a la experiencia del equipo técnico sumado a las habilidades y destrezas adquiridas durante varias gestiones en la implementación del proyecto y el empleo de metodologías descritas en el apartado 3.1. es que se organizan la variedad de herramientas contenidas en las mismas en 4 dimensiones:

- a) Gestión Administrativa
- b) Gestión de la Producción
- c) Gestión de la Comercialización
- d) Gestión Financiera

Sumando a estas una quinta dimensión en el caso de ser asociaciones de productores

- e) Gestión Asociativa

En cada una de las dimensiones se “segmentan” necesidades de capacitación similares en las UP para brindar 2 tipos de SDE esenciales: capacitaciones y asistencias técnicas.

Gestión Administrativa:

Se parte de la estructura del BMS donde se ayuda al empresario a realizar una adecuada definición del negocio y su estrategia, para ello se emplean los materiales diseñados por la UPB, sobre todo las herramientas contenidas en el primer módulo para la elaboración de planes de negocio; los cuales son ajustadas en función del grupo meta al cual se brinda la capacitación, donde priman criterios como: niveles de escolaridad, actividades productivas, edad y género.

Para ayudar a definir el negocio y su estrategia, se parte de dar respuesta a 2 preguntas: ¿Qué producir? y ¿Para quién?, donde se hace énfasis en los beneficios como factores de diferenciación, introduciendo conceptos como CALIDAD, Necesidades, Expectativas, Hábitos y Ocasiones de compra de los clientes actuales y potenciales, innovación, etc.

En virtud de los requerimientos del empresario, se puede dar continuidad al proceso de capacitación sobre la elaboración de planes de negocia, siendo compromiso de los mismos elaborar este documento al finalizar los 7 módulos.

En función del grado de desarrollo del emprendimiento, se van desarrollando jornadas de capacitación en temas complementarios como:

- ✓ Formalización del negocio
- ✓ Costos de producción – análisis de reportes para la toma de decisiones.
- ✓ Gestión empresarial, conocimientos generales
- ✓ Manejo de proveedores
- ✓ Registros administrativos

Gestión de la producción:

Esta es la dimensión con mayor aceptación en las UP por el carácter práctico y la velocidad del impacto que genera la misma es mucho mayor que el resto de las dimensiones, es así que se parte con procesos de capacitación en:

- ✓ Derivados de carne de llama
- ✓ Elaboración de barras energéticas con quinua

- ✓ Repostería con harina de quinua
- ✓ Derivados lácteos
- ✓ Tejido a máquina
- ✓ Bisutería
- ✓ Macramé
- ✓ Chocolatería básica
- ✓ Turrónes de quinua

Es en esta dimensión que se generan los primeros esbozos de articulación de actores, pues las capacitaciones mencionadas son ejecutadas por el equipo técnico de la VEL en función a sus capacidades, habilidades y destrezas, sin embargo es imposible satisfacer los requerimientos y necesidades de los empresarios, por ello se gestiona con entidades locales para cubrir demandas especializadas como:

- ✓ Diseño y patronaje en alta moda femenina
- ✓ Pintura en tela

Para estas demandas se articula al Municipio o la Gobernación con capacitadores reconocidos a nivel local y nacional, buscando que se cubran las expectativas de los empresarios y se manejen metodologías de capacitación acordes a los mismos.

Son estas capacitaciones las que se emplean para abordar temáticas sobre gestión administrativa, como es el caso de costos de producción y la importancia del adecuado registro de los costos, control de las materias primas e insumo, la importancia de elaborar documentos como contratos con clientes y proveedores, etc. omisiones habituales en las que se incurre a la hora de producir y determinar el precio de venta.

De manera complementaria se ofrecen capacitaciones abordando los siguientes temas:

- ✓ Proceso productivo
- ✓ Gestión de la calidad
- ✓ Buenas Prácticas de Manufactura
- ✓ Distribución física de la planta

- ✓ Gestión ambiental

Estas temáticas son abordadas en función del grado de desarrollo del emprendimiento y las prioridades establecidas en el Diagnóstico Empresarial.

Gestión de la Comercialización:

Muchas UP, una vez obtenidos los productos en la dimensión precedente identifican debilidades a la hora de comercializar los mimos, por ello se ofrecen las siguientes capacitaciones:

- ✓ El mercado
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Participación en eventos comerciales: ferias, ruedas de negocios, show room, desfiles de moda, etc.
- ✓ Gastos de comercialización
- ✓ Elaboración de fichas técnicas
- ✓ Test de productos
- ✓ Estrategias de precio y distribución

En esta dimensión, además de la capacitación se brindan Asistencias Técnicas, siendo las más requeridas el trabajo relacionado con la creación de una imagen corporativa, la cual incluye el diseño de logotipo, etiquetas y banners, pues son de trabajo exclusivo para cada UP

Cada uno de estos temas incluye el diseño de herramientas que fueron trabajados por el equipo técnico en base a las necesidades y requerimientos del empresario orureño.

Gestión Financiera:

Esta dimensión es percibida como la más árida en gestión empresarial, para ello se emplea la “caja de herramientas” diseñada por la UPB para ayudar al empresario a estructurar su flujo de

caja, además de reconocer la importancia de tener una estructura de costos que le permita determinar su punto de equilibrio.

Al ser un componente que es percibido como “difícil” se requiere de herramientas lúdicas, como las proporcionadas en la metodología CEFE, a través de la “fabricación de sobres”, por ejemplo, que permite introducir conceptos como:

- Ingresos por ventas
- Costos de producción: fijos y variables
- Gastos Indirectos de Fabricación (GIF): gastos administrativos, gastos de comercialización, gastos financieros)
- Flujo de caja
- Punto de equilibrio
- Margen de contribución
- Utilidad

Estas herramientas lúdicas permiten desarrollar estos contenidos sin la necesidad de ingresar a un proceso productivo de transformación o prestación de servicios.

Para emprendimientos que cuentan con mayor madurez empresarial, se ingresa a temas como:

- Análisis e interpretación de Estados Financieros
- Acceso a financiamiento.

En aquellos casos en los que se solicita capacitaciones en transformación de productos, se complementa estas temáticas con la determinación de costos de producción, precio de venta, margen de comercialización, utilidad.

Gestión Asociativa:

Cuando se trabaja con organizaciones de productores, es importante trabajar temáticas que contribuyan a la formación de capital social, donde el pilar fundamental es el recurso “socio” y la construcción de modelos de negocio sostenibles.

Para esta este componente se trabaja los siguientes temas:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Manejo efectivo de reuniones: procedimientos parlamentarios
- Planteamiento de objetivos
- Planteamiento de proyectos
- Resolución de conflictos

En estos procesos de capacitación, se busca que los participantes “vivan” situaciones reales de ausencia y/o debilidades latentes en los temas planteados y son ellos quienes, a partir de actividades lúdicas, se comprometen a tener cambios conductuales en su quehacer empresarial cotidiano, reforzando este compromiso, se elaboran planes de acción que contribuyen a mejorar el accionar de la “asociación”

En esta dimensión se sugiere trabajar el tema de comunicación asertiva, pues es una debilidad de las organizaciones el haber “naturalizado” la violencia a la hora de solucionar sus conflictos, muchos de ellos generados por inadecuados canales y formas de comunicación.

A estos procesos se suma la Asistencia Técnica del planteamiento de Estatutos y Reglamentos, los cuales son trabajados de manera conjunta con la Gobernación, dados los programas de apoyo existentes para dar respuesta a esta necesidad.

Estas dimensiones son abordadas en función de la información obtenida en el Diagnóstico Integral y el planteamiento en consenso del Plan de Mejoramiento Empresarial, el cual es un instrumento flexible y de constante actualización para mejorar el desempeño empresarial, satisfaciendo necesidades y requerimientos de los empresarios bajo el modelo “traje a medida” donde los contenidos son contextualizados en función del grupo meta y sus peculiaridades.

Cadena de implementación de Servicios de Desarrollo Empresarial.-

En la práctica, la cadena de implementación de Servicios de Desarrollo Empresarial, se inicia con el **equipo técnico de la VEL**, cuya mayor fortaleza son sus recursos humanos, los cuales cuentan con capacidades, habilidades, destrezas para desarrollar proceso de capacitación empresarial con personas adultas; a ello se suma las competencias demostradas en las 4 dimensiones contempladas para organizar las necesidades de SDE.

Son estos recursos humanos los que permiten contextualizar y adecuar las herramientas de gestión empresarial, a las necesidades y requerimientos de los y las empresarios y empresarias, las cuales no sólo toman en cuenta el grado de escolaridad alcanzado por los empresarios y las empresarias, sino las capacidades de quienes reciben este tipo de servicios (velocidad de asimilación de la nueva información).

Esta forma de intervención, sin generar dependencia, eleva el autoestima del empresario y empresaria, afianzando su accionar y mejorando su desempeño empresarial, sobre todo en temas de gestión (administración).

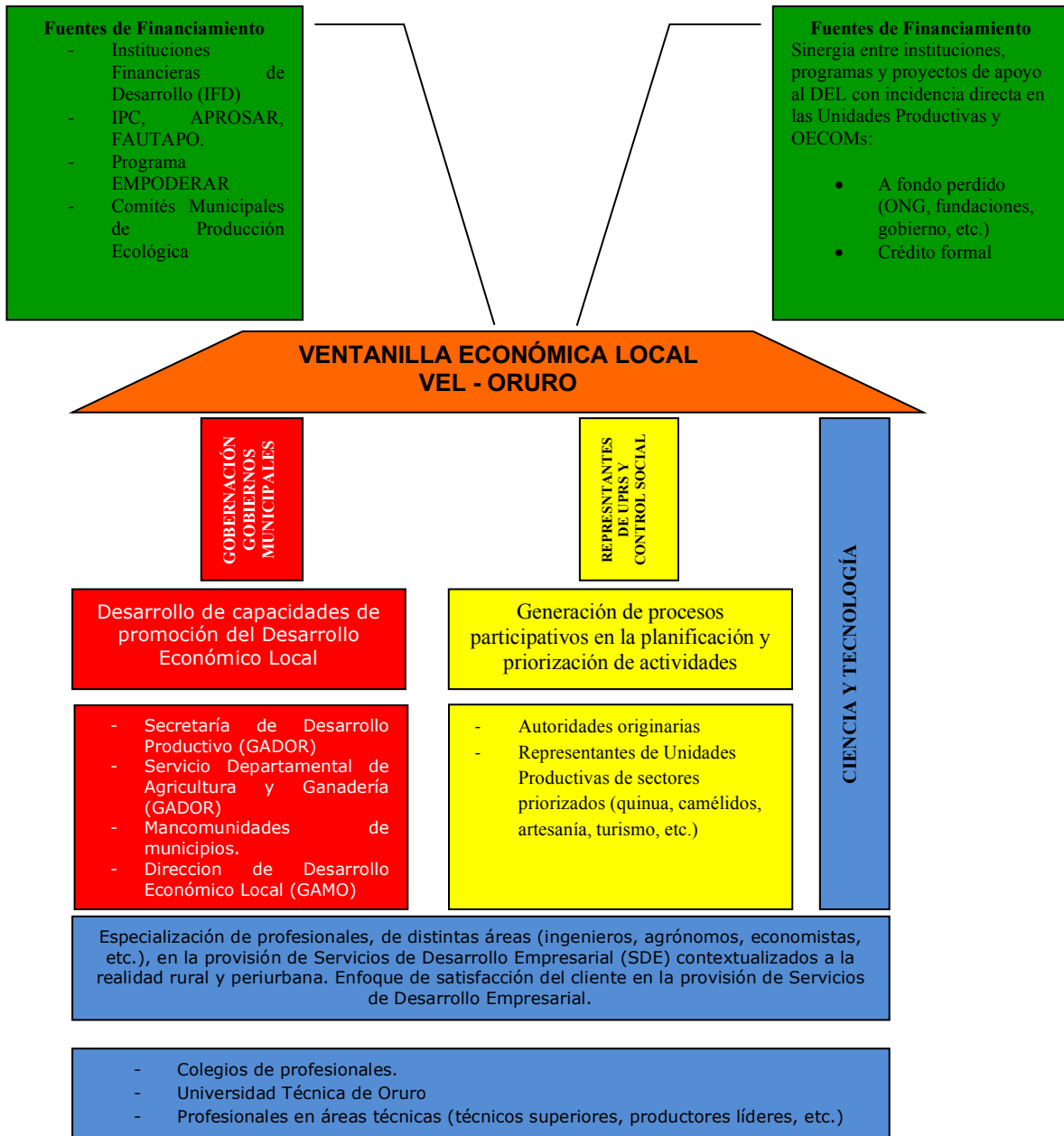
El segundo eslabón, está constituido por la **Plataforma de Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sustentable**, que es una red interinstitucional, cuya finalidad es la generación de sinergias y suma de voluntades con miras a desarrollar ambientes favorables para desarrollar emprendimientos innovadores y socialmente responsables.

El tercer eslabón lo constituyen 3 pilares: las instancias de gobierno local y nacional, en la cual se destacan la Gobernación del Departamento con la Secretaría de Desarrollo Productivo y todas sus dependencias, el Gobierno Municipal, a partir de la Secretaría de Desarrollo Humano, con la Dirección de Desarrollo Económico Local. Un segundo pilar constituyen las organizaciones que representan a las Unidades Productivas, las cuales juegan el rol de control social; además de ser los interlocutores ante las instancias de gobierno para impulsar políticas de fomento al sector. El tercer pilar denominado de Ciencia y Tecnología está compuesto por la Universidad, que a partir de su mandato: "interacción social" debe dar respuesta a los requerimientos de las UP en cuanto a brindar acceso a tecnología adecuada y eficiente para este sector.

Las entidades financieras especializadas en este sector también juegan un rol importante, pues sus servicios son complementarios a las acciones de la VEL y pueden tener mayor impacto a través de una adecuada gestión financiera.

Con estas consideraciones es que se plantea el ***modelo de Promoción del Aparato Productivo Local efectivo y operativo para el medio:***

Ilustración 4: Plataforma de Desarrollo Económico Local Inclusivo, Integral y Sustentable



Fuente: Elaboración Propia

Definición y roles de los actores en la implementación de servicios de desarrollo empresarial.

Actores	Definición	Rol
---------	------------	-----

Equipo técnico de la VEL	<p>Recursos humanos con capacidades, habilidades y destrezas probadas en procesos de capacitación. Cuentan además con competencias en 4 dimensiones: producción, comercialización, finanzas y administración</p> <p>En temas asociativos, reconocen la importancia de desarrollar el capital social, centrado en los socios o afiliados a la organización.</p>	<p>Adaptar y contextualizar metodologías e instrumentos de Servicios de Desarrollo Empresarial; para su implementación en empresas con distintos grados de desarrollo empresarial.</p> <p>Competencias demostradas en desarrollar procesos de capacitación con personas adultas.</p> <p>No generan dependencia en los empresarios y las empresarias, al contrario, buscan la autogestión.</p>
Plataforma de desarrollo económico local inclusivo y Sustentable	<p>Es un espacio de concertación y negociación de acciones que mejoren la promoción del sector productivo en una determinada región.</p> <p>Es en esta instancia que se busca la efectividad, eficiencia y eficacia de las acciones, que de modo aislado, muchas veces es insostenible.</p>	<p>El mayor rol de esta instancia es la “suma de voluntades”, dejando de lado el protagonismo aislado por el impacto generado en el entramado productivo regional.</p> <p>La capacidad de negociación y resolución de conflictos es una habilidad a reconocer en el equipo técnico de la VEL a la hora de generar sinergias entre actores, sobre todo públicos, quienes, además del tema técnico, responden a una tendencia política.</p>
Empresarios, Empresarias - Emprendedores	<p>Personas que “no temen” al riesgo y generan su propia fuente laboral y para su entorno cercano.</p> <p>Normalmente están orientados a producir algún bien o prestar algún servicio.</p> <p>Normalmente son micro y pequeños emprendimientos, donde el número de empleados, incluido</p>	<p>Beneficiario directo del proyecto, el cual desarrolla sus actividades muchas veces de forma empírica.</p> <p>Son las micro y pequeñas empresas en Bolivia las que generan mayores fuentes de trabajo.</p> <p>Por su carácter de sobrevivencia,</p>

	el propietario, no superan las 15 personas, los activos productivos no superan las 150.000 UFV ⁵ y las ventas no superan las 600.000 UFV ⁶ al año, en caso de exportar, 75.000 UFV ⁷ al año.	muchas veces este tipo de emprendimientos confunden las utilidades con el salario que debe ser cancelado al familiar que trabaja en este negocio (subvaloración de la mano de obra), por ello la necesidad de mejorar la gestión empresarial de estas Unidades Productivas.
Universidades	<p>Instituciones académicas responsables de generar respuesta a la demanda tecnológica de Micro y Pequeñas Empresas a partir de la innovación.</p> <p>Las Universidades públicas cuentan con el mandato de realizar extensión social</p>	<p>A partir de estudiantes de últimos cursos de las distintas carreras de la Universidad Técnica de Oruro, podrán interactuar con las MyPEs, bajo la modalidad de pasantías.</p> <p>Es urgente encontrar los mecanismos administrativos para que este tipo de trabajos sea adecuadamente reconocido por la Universidad.</p>

7. Caracterización de la eficiencia de las herramientas metodológicas para generar aprendizajes significativos en las dimensiones de: gestión administrativa, productiva, comercial y financiera en el proceso de consolidación de las Unidades Productivas

El equipo técnico de la VEL es quien contextualiza diferentes herramientas de una variedad de metodologías descritas en el apartado 3.1. siendo las habilidades y destrezas, que junto a la experiencia en procesos de facilitación con personas adultas, logran que los empresarios, empresarias y emprendedores adquieran nuevas habilidades de gestión empresarial.

⁵ UFV Unidad de Fomento a la Vivienda, a la fecha se cotiza en 2.09396

⁶ Ídem

⁷ Ídem

Para organizar mejor la forma de intervención con las UP, el equipo técnico organizó el accionar en 4 dimensiones: producción, comercialización, finanzas y administración (gestión), a las cuales se suma, sólo en el caso de organizaciones de productores, la asociatividad.

En la **dimensión productiva** existen 2 estrategias para abordar las temáticas propuestas, la primera es a través de capacitaciones en transformación de productos, pues es aproximadamente el 70% la demanda de este tipo de SDE, donde se aprovecha para abordar temáticas de gestión, como por ejemplo: registros administrativos, determinación de costos de producción, determinación de margen de contribución, punto de equilibrio, distribución física de la planta, buenas prácticas de manufactura, inocuidad alimentaria (dependiendo del rubro de la UP), etc., pues una acción aislada de sólo transformación no contribuirá a mejorar el desempeño empresarial de las UP.

La segunda estrategia, para atender demandas de capacitación de rubros muy diferentes, es que se emplean herramientas lúdicas que permitan que los participantes “vivan” situaciones reales y procesos productivos completos en horas de capacitación, donde ellos se desenvuelven como “si estuvieran en sus talleres” y puedan percibir sus malas prácticas y a partir de los resultados obtenidos en los ejercicios propuestos puedan asimilar y generar un cambio de conducta con la nueva información recibida.

En ambas estrategias se logra importantes resultados conductuales, pues los empresarios, empresarias y emprendedores asumen la responsabilidad de aplicar los nuevos conocimientos en sus actividades cotidianas a partir de la elaboración de Planes de Acción.

La **dimensión administrativa**, sobre todo con los emprendedores y emprendedoras, se aplica las herramientas generadas por la Universidad Privada Boliviana a partir del modelo: Business Edge Management, el aporte del equipo técnico es que dependiendo del grado de escolaridad de los participantes y la capacidad de aprendizaje, se ajustan las herramientas, por ejemplo, en el módulo de plan comercial, se desarrolla el ejercicio del “mini mercado” para aplicar los conocimientos adquiridos en la definición del negocio y la inteligencia de mercados. Similar situación se da en el módulo concerniente al plan de producción, donde se incluye la actividad “elaboración de sobres” para desarrollar temas de costeo y determinación de punto de equilibrio.

Analizando la **dimensión comercial**, se fueron desarrollando contenidos en función a una expresión muy habitual en el mundo de las MyPEs: “no hay mercados” siendo este un efecto, pues las causas pueden ser muy diversas, donde la más frecuente es una inadecuada respuesta a las Necesidades, Expectativas, Hábitos y Ocasiones de compra de los clientes y/o potenciales clientes, otra causa muy frecuente es una inadecuada identificación de los clientes, que muchas veces son confundidos con los consumidores. Es habitual también que los empresarios y empresarias centren sus esfuerzos en “producir y vender lo que saben hacer o lo que les gusta hacer” y no lo que realmente requiere el mercado.

Es relevante también mencionar la ausencia de herramientas comerciales muy útiles, como es el caso de las fichas técnicas de productos, la realización del testeo de productos/servicios, las cuales son desconocidas por los empresarios y salen en evidencia cuando asisten a eventos comerciales sin una adecuada planificación; también es habitual que confundan, sobre todo las ferias multisectoriales, con “mercados populares” descuidando la realización de contactos comerciales. Por esta aclaración precedente, es que se desarrollaron módulos para explicar el sentido de los eventos comerciales y la importancia de planificar la participación en las mismas.

Al trabajar la **dimensión financiera**, nuevamente se aplican las herramientas diseñadas por la UPB, pues se cuenta con una “caja de herramientas” muy útil, donde los cálculos financieros los realiza un computador y se hace mucho énfasis en la interpretación de los resultados que se obtiene, de ahí que se hace importante explicar el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), cuáles deberían ser los parámetros mínimos de referencia, comparando estos números con los reportes bancarios (tasa activa, tasa de interés, rentabilidad SAFI, etc)

8. Caracterización las buenas prácticas metodológicas empresariales del equipo técnico de la VEL en los procesos de consolidación de la gestión administrativa, productiva, comercial y financiera.

Entre las prácticas metodológicas empresariales más rescatables, las cuales surgen a partir de la experiencia ganada por el equipo técnico de la VEL se resumen:

- Realizar una adecuada lectura de los participantes en cuanto al grado de escolaridad alcanzado, capacidad de aprendizaje, recomendación que realiza la metodología Business Edge, mucho más importante al tratarse de personas adultas y con experiencia empresarial. Esta actividad debe realizarse mucho antes de brindar un SDE, el cual se determina en el diagnóstico integral, siendo esta información vital para la contextualización de contenidos, el lenguaje a ser empleado, la selección de actividades y herramientas.
- El adecuado planteamiento de objetivos de capacitación y asistencias técnicas, los cuales deben estar en concordancia con los contenidos y la selección de actividades y herramientas.
- En todo proceso de capacitación y asistencia técnica, se debe plantear como máximo 5 objetivos de capacitación.
- Dado que se trabaja con empresarios y empresarias que trabajan en sus propios negocios, siendo muchos de ellos de subsistencia, no es recomendable que los facilitadores programen sus jornadas con más de 5 horas efectivas aula para los procesos de capacitación y asistencia técnica.
- La generación de ambientes de aprendizaje “amigables” es una habilidad que va desarrollando los facilitadores, permitiendo que los participantes expresen sus ideas y emociones libremente, enriqueciendo los procesos de aprendizaje.
- Cuando se trabaja con “expertos” externos al proyecto, es preciso orientar a los mismos en la aplicación de herramientas metodológicas a la hora de brindar capacitaciones.
- Una adecuada interpretación del “lenguaje no verbal” de los participantes envía “señales” evidente sobre el grado de aceptación de los contenidos, los ejemplos, ejercicios y demás herramientas de facilitación.
- Para abordar temas financieros, se deben emplear ejercicios sencillos, los cuales refuercen ejercicios y posiciones conceptos, muchas veces, demasiado abstractos, rescatando siempre la interpretación de los “números” obtenidos.
- Contar con buena autoestima es imprescindible a la hora de comercializar, de ahí la importancia de reforzar la seguridad de los empresarios y, sobre todo, las empresarias, más aún en el manejo del lenguaje técnico, a la hora de mostrar los beneficios de lo que producen, sean estos bienes o servicios.

9. Lecciones aprendidas

- Los y las facilitadores de SDE deben ajustar sus jornadas de capacitación a un promedio de 5 horas efectivas aula, debido a que los micro y pequeños empresarios desarrollan sus actividades en negocios catalogados como de “subsistencia”.
- Los SDE brindados por el proyecto deben estar acompañados de una certificación, la cual avale las capacidades adquiridas y contribuya a procesos de “certificación de competencias” que viene desarrollando el Ministerio de Educación.
- Desarrollar contenidos que apoyen la generación de actitudes resilientes, sobre todo en mujeres, es una demanda latente de organizaciones de productores y productoras.
- Durante la prestación de SDE, sobre todo en las capacitaciones, se debe buscar siempre cerrar el ciclo de aprendizaje, para garantizar la generación de cambios de conducta.
- Los y las facilitadores deben generar capacidades para formular adecuados objetivos de capacitación y asistencia técnica, los cuales respondan a necesidades y requerimientos de los Micro y Pequeños empresarios, además que servirán de guía metodológica a la hora de desarrollar los contenidos y la selección de actividades y herramientas.
- La empatía es una cualidad que todo facilitador debe desarrollar para poder contextualizar contenidos y seleccionar actividades que contribuyan a cerrar de manera apropiada los ciclos de aprendizaje.
- Los SDE no financieros deben ir acompañados con servicios financieros, los cuales deberán ser armonizados para tener efectos positivos en las UP. Los servicios financieros en sí mismos no son la solución a los problemas de las MyPEs, al contrario, un manejo inadecuado puede incrementar las probabilidades de fracaso.
- Es preciso familiarizar a los empresarios y empresarias de pequeña escala con conceptos financieros básicos como: capital de trabajo (capital de operaciones), capital de inversión, tasas de interés del sistema financiero, amortización de la deuda, establecimiento de la capacidad de pago, tiempo de gracia, etc. para favorecer una adecuada gestión financiera en las UP.
- La adecuación de los SDE a la disponibilidad de tiempo de los empresarios y las empresarias contribuyen a una buena acogida por parte de las UP, pues instituciones similares se ajustan a los horarios de trabajo regidos por la misma.

10. Testimonios de los actores del proceso

“La VEL con los Servicios de Desarrollo Empresarial nos ha ayudado a identificar nuestras debilidades...ahora sabemos que requerimos un capital de arranque, las entidades financieras están dispuestas apoyarnos, siempre y cuando formalicemos a la asociación...entonces la primera tarea para la formalización es contar con el NIT y los estatutos orgánicos para posteriormente contar con el capital de arranque que requerimos...”

“...antes no manejábamos bien los costos...como éramos asociación, los miembros traían el mismo producto a diferentes precios...lo que nos complicaba al momento de ofrecer el producto y en el momento de la rendición de cuentas...ahora conocemos el precio justo...y el manejo de libros y caja.”

“Participar en la feria con la COTEXBO realmente nos han abierto los ojos, creíamos que estábamos muy atrás...pero vimos que realmente tenemos productos competitivos y de alta calidad...los contactos que logramos con empresas internacionales que estaban interesadas en nuestros productos, nos pedían cantidades que no podemos brindar...principalmente por esta experiencia estamos apresurando los requisitos para formalizar nuestra producción y así cumplir con nuestros objetivos...como unidad productiva...”

“...con la VEL aprendimos a tocar puertas...a buscar posibilidades...a estar atentos a actividades de fortalecimiento y apoyo a las unidades productivas...”

“La VEL ha canalizado nuestra participación en ferias...mediante las ferias conocemos a otros contactos que nos invitan a participar en otros eventos...en donde conocemos a más clientes o clientes potenciales...esto nos motiva...”

“El apoyo técnico en el área productiva es importante, la técnico nos brinda su paciencia para enseñarnos...”

“La diversificación de técnicas con las nos apoyan mantiene la expectativa de las productoras...”

“...se debe tomar en cuenta también algunos aspectos relacionados con la resiliencia...tratamos de apoyar a las madres productoras con algunos temas, pero un especialista podría apoyarlas de mejor modo...”

“Es importante la capacidad de la técnico...comparte con nosotros sin recelo sus conocimientos, nos da esa confianza para preguntar...”

“La innovación constante que nos brindan en producción es importante para despertar poder competir en el mercado...”

11. Conclusiones y recomendaciones

La trayectoria institucional y las capacidades desarrolladas por el recurso humano del proyecto permiten ofrecer asesoramiento técnico a instancias públicas como la Gobernación y Gobierno Municipal para una adecuada promoción del entramado productivo, desde una perspectiva meramente técnica.

Es preciso incorporar temáticas puntuales sobre resiliencia, pues es la demanda de organizaciones donde la mayor parte de sus integrantes son mujeres; además de complementar acciones con especialistas en el tema, pues está comprobado que bajos niveles de autoestima y entornos violentos reducen significativamente la productividad de las personas en sus ambientes laborales.

Una adecuada “dosificación” de contenidos y tiempos en las capacitaciones y asistencias técnicas son importantes para tener una mejor acogida entre las UP; además que el proyecto se ajusta a la disponibilidad de horarios de los empresarios, una diferencia significativa con otras instituciones que se limitan a los horarios habituales de trabajo.

Glosario

APROSAR: Asociación de Promotores de Salud del Área Rural

DELIIS: Desarrollo Económico Local, Inclusivo, Integral y Sustentable

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial

UP: Unidades Productivas

OECOM: Organizaciones Económicas Comunitarias

VEL: Ventanilla Económica Local –

MiPyMES: micro, pequeña y mediana empresa

FEPO: Federación de Empresarios Privados de Oruro

FEDEMyPE: Federación Departamental de la Micro y Pequeña Empresa

LC: Louvain Cooperación

CEPAL

PCI: Project Concern Internacional

CEFE: Competencias como base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores

CVAP: Cognocitiva, Vivencial, Activo, Participativa.

OIT: Organización Internacional del Trabajo

BMS: Business Management System

SOBOCE: Sociedad Bolivia de Cemento

IFC: International Finance Corporation

Anexo Fotográfico



Socialización del proyecto a la nueva Secretaria de Desarrollo Productivo del GADO, Ing. Tatiana Alarcón; la Directora de Industria y Comercio, Ing. Vera Tito; además de la Lic. Maizabé Arias y la Ing. Selene Gutiérrez, ambas en representación del Proyecto de Fortalecimiento a Emprendimientos Económicos MiPyMEs (FEEM)



Socialización del proyecto VEL al rubro de la madera y ebanistería en la ciudad de Oruro; además de la convocatoria de la UE FAO FLEGT a las organizaciones APEMISAM, El Porvenir y FEDE MyPE





Socialización del proyecto “Construyendo redes sociales en torno del Vivir Bien” en la U.E. Guido Villagómez, en coordinación con el proyecto de LC Salud.
Sensibilización al plantel docente para iniciar acciones de cultura emprendedora en jóvenes.



Trabajo coordinado y complementario con el proyecto de LC Salud, Educación Permanente y el equipo técnico de la VEL



Reunión con el Albergue “Mi casa” para coordinar acciones y actividades con Casa Fisher y la VEL



Talleres de diagnóstico del rubro de madera para observar la factibilidad de presentar una propuesta a la convocatoria de UE FAO FLEGT



Talleres de planes de negocio brindados de manera conjunta con el GADOR. Módulo 1 Definición del Negocio y su estrategia





Talleres de planes de negocio con la Asociación El Porvenir. Módulo 1: definición del Negocio y su estrategia

Procesos de aplicación del Diagnóstico Integral



