

# EN BUSCA DE UN NUEVO NORTE

Fernando Molina

## EN BUSCA DE UN NUEVO NORTE

Filosofía de trabajo, aprendizaje y logros de la Fundación Nuevo Norte  
(2005-2010)

## Índice

|                                                     |      |
|-----------------------------------------------------|------|
| Introducción.....                                   | p.7  |
| 1. La fundación de la Fundación.....                | p.12 |
| 2. La ventaja del “outsider”.....                   | p.17 |
| 3. “Gestión del entorno”.....                       | p.22 |
| 4. El paradigma Walisuma:<br>vivir de lo mejor..... | p.24 |
| 5. La focalización de Nuevo Norte.....              | p.33 |
| 6. Lecciones aprendidas<br>por Nuevo Norte.....     | p.40 |
| 7. Desafíos para el futuro.....                     | p.42 |

## Introducción

Nuevo Norte nació el año 2005. Se trataba de una iniciativa original en la historia del país, aunque ya se había dado en otras latitudes. Un grupo de exitosos empresarios, acompañado de un conjunto de destacados profesionales, todos ellos de La Paz –que en el siglo XX había sido el departamento más importante del país–, decidieron invertir dinero y tiempo en potenciar el desarrollo productivo y en promover la concordia social de la región en la que vivían. Por qué lo hicieron, con qué propósitos y resultados, todo esto se explica con detalle, pero brevemente, en este pequeño libro.

Con él se espera hacer una contribución a quienes trabajan en el desarrollo de La Paz y el país. Según creemos, ellos podrán beneficiarse de los aprendizajes, de los descubrimientos y propuestas de Nuevo Norte, que son muy distintos de los que normalmente se plantean en el debate en torno a los factores estructurales, tanto materiales como culturales, que impiden la diversificación y el crecimiento de la economía boliviana, junto con todos sus efectos colaterales: la movilidad social, el fortalecimiento del erario, la prestación eficiente de servicios y bienes estatales, y, como remate, el bienestar colectivo.

¿Por qué Bolivia no logra un desarrollo más integral, sostenido y redistributivo? La respuesta a esta vieja pero persistente pregunta se puede beneficiar, más que con una batería de diagnósticos que repitan conceptos en general conocidos, con propuestas prácticas, trabajos en el terre-

no, experimentos y aplicaciones reales y concretas, que, tanto si fracasan como si triunfan, aportan información fundamental para orientar los esfuerzos de los distintos agentes del desarrollo: los productores mismos, en primer lugar, y también los cooperantes y las organizaciones no gubernamentales que trabajan en el área.

La experiencia de Nuevo Norte es suficientemente significativa para refutar algunas ideas sobre el subdesarrollo que hasta hoy se sigue considerando probadas. Nuevo Norte ha reunido conocimientos sobre el comportamiento típico del productor, la unidad básica productiva, el mercado interno, así como sobre los límites que debe enfrentar cualquier innovación económica que promueva una organización gubernamental o no gubernamental en un entorno como el nuestro. Ese conocimiento se plasma en este documento, y por esta razón éste también puede interesarles a los académicos que estudian la problemática del desarrollo boliviano.

Los resultados que aquí se exponen confirman una convicción que animó a los miembros del Directorio y de la plantilla de Nuevo Norte desde el principio: que la superación de la pobreza, la conservación de la identidad cultural, la revaloración de lo popular, y con ello la dignificación y el empoderamiento de las mayorías tradicionalmente excluidas y alejadas del escaso progreso que ha tenido el país; nada de esto es incompatible y ni siquiera opuesto a la actitud, la práctica y las organizaciones emprendedoras. Todo lo contrario. Una de las claves para generar procesos de desarrollo que, al sumarse, podrían impulsar de forma crucial el mejoramiento de las condiciones de vida

y el empoderamiento del “ochenta por ciento” más pobre de la población, reside en el aprovechamiento empresarial (esto es, con vocación de mercado) de las diferencias naturales y culturales de Bolivia. Al margen de la idea que se tenga sobre la importancia del Estado en la economía, no se puede dudar sobre la importancia del emprendimiento privado en ella. Sin él, el resultado siempre será el mismo: la parálisis productiva. Pero el esfuerzo privado puede orientarse para que, enfrentando los desafíos y aprovechando las ventajas de la globalización, tenga un sentido anticolonial, es decir, exprese una personalidad propia, se base en raíces culturales y étnicas, en formas autóctonas de trabajo y resolución de los problemas, y proyecte todo esto sobre el mundo, logrando que sea respetado, admirado, deseado y adquirido. En esa medida, la experiencia de Nuevo Norte puede resultar llamativa y relevante para las autoridades del Gobierno que estén interesadas en repensar cómo lograr en la práctica los objetivos de la Constitución aprobada en 2009.

El modelo económico actual, basado en el gas y orientado a la redistribución económica, mejora el bienestar colectivo y disminuye la desigualdad social, pero no es sostenible a largo plazo y no alcanza para ofrecer oportunidades económicas permanentes a los pobres. Es un modelo que sigue confiando en que los segmentos de alta rentabilidad, eficacia y productividad de la economía nacional, resolverán los problemas del conjunto, lo que equivale a reproducir la lógica del “enclave” que ha sido la responsable del ancestral divorcio entre las élites que se turnan en la cúspide de la pirámide social y las grandes multitudes del país.

Para no repetir esta historia se necesita brindar oportunidades de desarrollo alternativas a la base social, generar una *“economía de base ancha”*. Estas oportunidades deben respetar lo que la gente aspira a ser y no imponerse como recetas desarrollistas avasalladoras. Entre los pobres bolivianos, y en especial en el área rural, existen lógicas económicas y vitales que es necesario comprender, primero, para ulteriormente trabajar a partir de ellas. El peor error sería ignorarlas o, peor aún, sustituirlas por otras que se suponga *“superiores”*.

También debe partirse de lo que los productores efectivamente pueden hacer y no embarcarlos en aventuras que, puesto que no toman en cuenta sus limitaciones e inclinaciones, están destinadas a fracasar apenas se deja de sostenerlas. No tiene caso que se siga empecinadamente proyectos que, como se ha probado una y otra vez, no responden a los verdaderos intereses de sus supuestos protagonistas. La ayuda al desarrollo debe ser suficientemente flexible y pertinente como para adaptarse a la realidad que quiere transformar, antes que tratar de que la realidad sea la que se adapte a sus parámetros, procedimientos y prejuicios.

Como se verá en las siguientes páginas, Nuevo Norte ha corregido sus ideas sobre tal o cual proceso productivo cada vez que ha sido necesario, ha retrocedido en determinados proyectos o incluso los ha suspendido cuando lo ha visto necesario; su trabajo ha sido experimental y por eso empírico y realista. No se ha casado con ninguna idea preconcebida ni con un concepto único de cambio productivo. Ha recurrido una y otra vez a la prueba de

la realidad, que en este caso no puede ser más que el examen del mercado. Nuevo Norte ha tratado en todo momento de que sea la realidad y el mercado los que tengan la última (y también la primera) palabra. En esto se benefició de la filosofía positiva que suelen preferir los empresarios que forman su Directorio.

Nuevo Norte, cumplió su trabajo como un proceso de aprendizaje, de prueba y error; un proceso que debe ser libre y estar guiado únicamente por sus propios resultados. No buscó un nicho para Nuevo Norte como fundación, sino para los productores que trató de promover y que promovió efectivamente, pero a partir de lo que realmente eran, y no de cómo se los imaginaba.

Por estas razones, su trayectoria es extraordinaria y merece ser conocida por los lectores.



## 1. La fundación de la Fundación

En 2004, el grupo de empresarios y profesionales que creó Nuevo Norte se encontró situado frente a la realidad del decaimiento de La Paz en el terreno económico, el crecimiento productivo de Santa Cruz, que ocasionaba un constante drenaje del capital humano y financiero paceño, la ausencia de un proyecto para reposicionar a la región en las nuevas circunstancias derivadas de la crisis y reforma mineras, la falta de perspectivas para el altiplano y, en general, para el aprovechamiento del potencial rural del Departamento, y la rebeldía popular que apoyaba el modelo económico basado en las rentas del gas.

El grupo fundador sabía que este modelo, que en ese momento estaba a punto de triunfar, disminuiría la desigualdad social del país y dinamizaría el consumo de la sede de gobierno, pero que era vulnerable por el lado de siempre: el divorcio campo-ciudad, la desarticulación entre los grandes negocios y las microempresas. Si no se complementaba con otras ideas, por tanto, su triunfo político le daría

una gran legitimidad pero al final no le permitiría superar las causas del subdesarrollo y, por tanto, condenaría a los nuevos grupos dirigentes a la misma debilidad que habían sufrido las anteriores.

Los creadores de Nuevo Norte pensaron que, además de disminuir la pobreza con políticas sociales y de aumentar la inversión del Estado, sería necesario mejorar la capacidad de todos los actores para aprovechar los recursos naturales renovables, por otra parte abundantes, que tenía el Departamento y el país, en una economía que se proyectara *"más allá del gas"*. Parte de esa labor exigía promover la actitud emprendedora, que como hemos visto es la clave subjetiva de la productividad de una nación.

El grupo fundador creía que la mejor contribución que a esa altura podría hacer al país, una vez que sus miembros habían hecho sólidas carreras empresariales y profesionales, y, en algunos casos, se habían consagrado paralelamente al servicio público, era preocuparse por el desarrollo del Departamento, que en ese momento no tenía norte. (De ahí el nombre de la Fundación, que juega con dos ideas: la necesidad de renovar el norte geográfico del país, y la de fijar un *"norte"* distinto en la brújula colectiva del Departamento).

El grupo fundador observaba la virtud cruceña de *"pensar en la región"*, que consideraba no existía en La Paz, en parte porque la identidad de los habitantes de esta ciudad consistía en su completa identificación con el destino del país. La idea, entonces, era conjugar ambas co-

sas: aportar al desarrollo de Bolivia comenzado, por una vez, con el mejoramiento de las condiciones de La Paz.

Como veremos, este propósito evolucionó con el tiempo y ahora puede formularse como la busca de propuestas de desarrollo que se apliquen exitosamente en La Paz, y que, en caso de ser factibles y pertinentes, puedan y deban extrapolarse al resto del país. De este modo, Nuevo Norte mira de frente a La Paz y, con el rabillo de los ojos, aquello que puede ayudar y es posible aplicar en los demás departamentos.

También se quería restablecer el vínculo con la realidad rural, vínculo que se conservaba en el oriente del país, pero que en La Paz se había perdido después de la reforma agraria.

Los fundadores de Nuevo Norte sabían que sería necesario concentrar los esfuerzos en el área más relevante, esto es, la producción, porque sólo resolviendo los problemas que ésta enfrenta es razonable esperar una mejoría real de las condiciones de las demás áreas de la actividad social. Y, puesto que el gran obstáculo productivo reside en la desintegración entre las “dos economías” (la extractiva, urbana y moderna, por un lado, y la agrícola, rural y precaria, por el otro), ruptura que encuentra su expresión social en la desarticulación de las grandes y pequeñas empresas, entonces se decidió trabajar prioritariamente en ello.

Para eso se ideó dos tipos de intervenciones. Una de las líneas de Nuevo Norte sería la búsqueda de métodos para lograr que los pequeños productores superaran el grado

de sobrevivencia y encontrarán oportunidades sostenibles y diversas para participar, con su propia identidad, pero venciendo las dificultades que enfrentan, dentro de procesos económicos virtuosos, capaces de liberarlos de la pobreza. Es decir, Nuevo Norte trataría de superar el divorcio de las estructuras económicas por la vía de la promoción de los productores de menores ingresos.

La segunda línea implicaba la acción inversa: impulsar a los productores más grandes, industrializados y competitivos, a que conocieran, se comprometieran y en lo posible se asociaran con los microempresarios de la región, a fin de formar un único bloque productivista, con la fuerza suficiente para impulsar reformas y complementaciones al modelo económico (basado en el gas) imperante en el país, en especial la difusión del espíritu emprendedor.

Nuevo Norte, pues, nació para construir puentes sobre la gran brecha que separa la población inserta en la economía moderna y aquella de la “economía popular”, mediante acciones de desarrollo (superación de los “cuellos de botella” productivos) y de asociación emprendedora (o lo que llamó “gestión del entorno”) que pudieran activar procesos virtuosos de emulación técnica y acumulación económica.

Por supuesto, esto no ocurrió de manera espontánea. La Fundación nació como resultado de una provocación que Fernando Campero Prudencio, empresario y ex ministro, lanzó a sus pares, y por la favorable acogida que éstos dieron a su iniciativa. Luego de dos encuentros, en los que inicialmente se reunieron los empresarios y luego, por separado, los profesionales que Campero invitó a formar parte

del proyecto, los primeros hicieron además un aporte económico que constituyó el primer fondo de la naciente institución. Gracias al cual ésta pudo comenzar a trabajar antes de recibir cooperación internacional, lo que la distinguió entre otras organizaciones sin fines de lucro del país.



## 2. La ventaja del “outsider”

Nuevo Norte no es la primera organización sin fines de lucro organizada por empresarios, aunque tampoco existen muchas experiencias en este campo.

En todo caso, la ventaja de estas organizaciones reside en su autonomía programática. Los empresarios han impregnado a estas organizaciones su pragmatismo. Por eso la primera Directora Ejecutiva de Nuevo Norte fue una especialista en emprendimiento y experta en investigación de mercado, no un teórico del desarrollo.

Lo primero que hizo Nuevo Norte bajo la dirección de Carola Capra no fue un “diagnóstico” de la situación económica y productiva de La Paz o del país. Nuevo Norte aprovechó los análisis sobre los problemas productivos de La Paz ya realizados por instituciones como la Prefectura y distintos investigadores sociales y, evitando la duplicación de esfuerzos, diseñó sobre esta base su trabajo futuro.

Las investigaciones existentes señalaban que la clave del desarrollo departamental dependía del comportamiento de los siguientes sectores de la actividad económica:

- El sector lechero del altiplano.
- El turismo orientado a la zona lacustre.
- La producción de alimentos, como cacao, café, etc.
- La extracción y el procesamiento de madera de los bosques del norte de La Paz.
- El hilado de textiles con fibras nativas, como las que se extraen de la alpaca y la llama.
- La artesanía con diversos materiales autóctonos.

Nuevo Norte decidió que, en cada uno de ellos, encontraría ideas que permitieran superar los "cuellos de botella" productivos, es decir, los obstáculos que en muchos casos los propios productores no podían ver, pero que explicaban su poca inserción en los mercados o, en otros casos, sus dificultades para reunir los volúmenes necesarios para garantizar un comercio sostenible y rentable.

La pretensión era ingresar en cada sector, detectar los mencionados "cuellos de botella", formular soluciones para ellos y convertir la realización de estas soluciones en los proyectos de la Fundación. Se presumía que así, actuando focalizada e inteligentemente, se podría hacer mucho con una inversión relativamente menor.

Poniendo manos a la obra, Campero y Capra definieron un procedimiento de trabajo completamente distinto del habitual: en lugar de tratar de encontrar una idea original sobre lo que debía hacerse, con el propósito de "vender" luego esta idea a los distintos agentes del desarrollo, lo que hicieron fue reunir o consultar directamente a éstos, para preguntarles qué tipo de intervención ellos estimaban sería la más pertinente. Se beneficiaron así de la ventaja del "outsider" (ajeno a algo), que no busca un reconocimiento que no le interesa o le resulta imposible de obtener, y se concentra, por tanto, en la eficiencia de su labor.

Un ejemplo ilustrativo fue el auspicio de una reunión de los operadores de turismo de la región, en la que se les preguntó qué harían ellos para cambiar la realidad del turismo nacional, condicionándolos a que mencionaran una sola actividad y nada más que una.

Al final coincidieron en lo siguiente: lo que había que hacer era abrir una oficina de promoción del turismo boliviano en Cusco, que es uno de los principales destinos sudamericanos y está muy cerca de La Paz.

La idea era tratar de persuadir a una parte de los miles de visitantes que llegan a Cusco cada año, para que prosiguieran su viaje hasta La Paz. Como veremos más adelante, esta sugerencia se llevó a cabo por un largo tiempo y permitió detectar algunos de los problemas reales del sector, pero también contribuyó a visualizar sus potencialidades, que por cierto no eran las esperadas. Veremos que este contraste sería muy fecundo, luego, durante el proceso de formulación del "paradigma Walisuma".

Dicho de manera general: Nuevo Norte definió sus proyectos en los sectores mencionados más arriba en base a la investigación de la situación de cada uno de ellos, la conversación con los actores incluidos en ellos, y contrastando lo que obtenía de esta compulsión con la visión de los empresarios y profesionales de su propio Directorio.

Al principio, y por un tiempo, hubo una brecha entre los resultados que se extraían de la realidad, que mostraba una imagen mucho más compleja de los problemas productivos de la que puede proveer la metáfora de los "cuellos de botella" (en algunos casos incluso había que preguntarse si en realidad habían "botellas"), y la ambición de los directivos de la institución, que insistían en priorizar actividades que fueran realmente gravitantes para el desarrollo nacional.

Esta brecha se fue cerrando gracias a la política de la Presidencia de Nuevo Norte, que instruyó un constante reajuste de los supuestos del trabajo e incluso el cierre rápido de los proyectos en caso de que se observara poca incidencia o incapacidad de arrojar lecciones útiles para el trabajo ulterior; y el descubrimiento, logrado a lo largo del trabajo de la institución en los años siguientes, del "paradigma Walisuma", que sin agotar el proceso de interrogación en el que sigue empeñado Nuevo Norte, y aunque no debe considerarse una panacea para el desarrollo del país, es sin embargo una idea poderosa, capaz de lograr avances que pueden medirse en el mercado y la calidad de vida de las personas, y que tiene grandes posibilidades de desarrollo futuro. Este paradigma funciona hoy como eje articulador de la labor institucional.

Así, el "outsider" dejó de serlo y se convirtió en uno de los agentes reconocidos del desarrollo productivo. Lo cual, por supuesto, representa un logro, aunque también genere nuevos desafíos, cuya resolución dará contenido a la segunda etapa de la historia de Nuevo Norte.

Nuevo Norte aprendió a través de sus intervenciones que lo que funciona en unos casos no sirve en otros. ¿Por qué? Una de las razones es una generalidad: porque Bolivia es un país de gran diversidad geográfica, topográfica, ambiental, cultural y productiva. Por tanto, un país reacio a las recetas: lo que es bueno para un sector no lo es para otro. La segunda respuesta es más interesante: La institución descubrió que los proyectos que resultaban más sensibles a la asistencia técnica eran aquellos que ya estaban conectados con el mercado (empresas que ya habían exportado) y, sobre todo, los que contaban con productos que poseían alguna ventaja que no fuera de precio. Esto es, que no necesitaban competir por volumen.

En cambio, en los otros sectores, aquellos en los que la asistencia técnica no bastaba, había que comenzar por ahí, es decir, por la creación del mercado.

Luego de dos años de trabajo, en 2008, Nuevo Norte estuvo finalmente en condiciones de evaluar la realidad a la que se enfrentaba y de ensamblar sus aprendizajes en una imagen coherente. Esto condujo a una nueva orientación institucional, la cual guiaría su trabajo en lo siguiente.



### 3. "Gestión del entorno"

Al mismo tiempo que sus proyectos productivos trataban de aumentar el tamaño de los pequeños productores, Nuevo Norte actuó para vincularlos con los grandes, a fin de producir un conocimiento mutuo, intercambiar opiniones y generar oportunidades de negocios.

Para ello creó el espacio "Foro por La Paz", que quiso alinear a todos los empresarios paceños, tradicionalmente separados por diferencias de tamaño, proveniencia social y tipo de actividad, en un solo frente emprendedor, que planteara a la sociedad y a la clase política las necesidades comunes de la región.

La principal de éstas es, sin duda, la formación de un ambiente propicio al emprendimiento, es decir, un ambiente de trabajo, respeto a los derechos económicos y comerciales, protección legal, equidad en el trato del Estado a empleados y empleadores, disminución de la burocracia y mayor financiamiento.

El Foro por La Paz obtuvo el apoyo entusiasta de la mayor parte de los convocados y fue una ocasión de coalición de las fuerzas productivas del Departamento. Constituye un antecedente importante para iniciativas ulteriores que también busquen propiciar el diálogo entre actores y gestores del desarrollo. Sin embargo, no logró convertirse en un mecanismo autónomo de los productores, sino que dependió siempre de la convocatoria de Nuevo Norte. Por esta razón fue discontinuado hasta que la necesidad de acuerdos y lazos se convierta efectivamente en una demanda social y madure orgánicamente en el sector.

Otro intento exitoso, aunque episódico, de acercamiento de la economía moderna y la economía familiar fue la realización de encuentros entre los grandes empresarios de la región y un grupo emergente de emprendedores. Los primeros aportaron con su tiempo y experiencia, mientras que los segundos se beneficiaron de las experiencias y conocimientos y, sobre todo, de una motivación psicológica crucial para continuar creando riqueza, pese a todas las adversidades que tal empeño enfrenta en el país. El éxito de esta iniciativa recomienda su repetición.

Gracias a estas experiencias, Nuevo Norte reafirmó su compromiso con la "gestión del entorno", esto es, con la articulación de los productores. Seguramente tendrá que emplear nuevamente, en el futuro, las herramientas que creó y cuyas potencialidades ha probado en la práctica. Éstas también están a disposición de otras instituciones interesadas en lo mismo.



#### 4. El paradigma Walisuma: vivir de lo mejor

Una de las características de Nuevo Norte, como hemos dicho, fue la investigación de la realidad que pretendía cambiar. Así se practicaron cuestionarios a los turistas que estaban a punto de abandonar al país, para averiguar las razones de su viaje. Esta encuesta arrojó un resultado imprevisto.

Contra lo que se pensaba, uno de los destinos altamente valorado luego de haber visitado diversos lugares turísticos en la región, era la propia ciudad de La Paz. ¿La razón? Esta urbe les daba la posibilidad de observar y participar en un proceso genuino de sincretismo cultural, no alterado por razones comerciales. La Paz y, en general, Bolivia estaba llena de pervivencias culturales antiguas que no se conservaban en museos, sino que seguían vivas, lo que fascinaba a cierto tipo de turistas.

En otras palabras, se descubrió que lo que los turistas valoran del país son las peculiaridades de mentalidad, estilo

de vida y acción colectiva de éste, justamente los factores que los enfoques tradicionales ignoraban o consideraban obstáculos que había que vencer. Si siempre se pensó que la precariedad y rareza de las condiciones de vida del país eran un problema para el sector turístico; que éste solamente florecería si éramos capaces de reproducir las condiciones de albergue y transporte “modernos”, y si podíamos aislar nuestros atractivos históricos y naturales en “burbujas” dentro de las cuales se asegurara el mismo confort al que los turistas están acostumbrados, en fin, si siempre se quiso “vender Bolivia”, pero no “ser Bolivia”, Nuevo Norte encontró una realidad diferente y extrajo de ella ideas también distintas.

Es cierto que lo ideal sería lograr atraer un turismo masivo de altos ingresos, como ya han conseguido Perú y la mayoría de las capitales sudamericanas. Pero para esto se necesita grandes obras de infraestructura (carreteras, aeropuertos) y reformas complejas y de largo plazo de las instituciones y los hábitos de la sociedad, por ejemplo para dar seguridad a la inversión privada. Esto quizá tome muchas generaciones en realizarse. Pues bien, ¿qué hacer entretanto? ¿Seguir exigiendo cambios estructurales que no dependen de quienes se ocupan de apoyar al desarrollo, ni de los productores y, a veces, de nadie? ¿O refugiarse en la elaboración de diagnósticos, que justifiquen el inmovilismo con datos persuasivos acerca de la gravedad de la situación de partida? ¿O parar todo hasta que las condiciones para la acción en gran escala estén dadas?

Esto, por supuesto, no ocurre nunca. Existan o no soluciones a los problemas estructurales que limitan una determinada

actividad productiva, la sociedad sigue empeñándose en ella, porque debe sobrevivir y debe hacerlo ahora y no en un futuro difícil de vislumbrar. Ninguna sociedad es nunca determinista, siempre trata de alterar los condicionamientos en los que nace.

De este modo, Bolivia atiende al turismo realmente existente, con resultados diversos, y en general hoy mejor que ayer, sin esperar a las oleadas de millones de visitantes que imaginan los planes sectoriales. Y este turismo realmente existente no es el que busca experiencias y sensaciones dentro de esferas de confort artificialmente creado; no se parece al de otros países. En cambio, está formado por visitantes que aprecian lo contrario: que Bolivia no haya recreado las escenas que muestra a los turistas; que sea todavía un escenario natural y cultural espontáneo, *“donde lo genuino existe”*, y por tanto imprevisible, complicado, etc. Pero al mismo tiempo muy rico e ilustrativo de la vida en los Andes, de una forma que sin duda jamás lograrán los “diseñadores de destinos” que trabajan en los departamentos de turismo de los países que han desarrollado esta industria.

Si Tiwanaku sufre en comparación con la arqueología peruana, si la selva amazónica de Rurrenabaque requiere emprender un viaje más difícil que el que lleva a Manaos, si el salar de Uyuni es incomparable pero carece de hoteles y restaurantes, en fin, si las dificultades bolivianas son las que son; sin embargo, el país sigue resultando insuperable en autenticidad histórica y cultura viva. ¿No habría que tratar de vivir de esto mientras se espera que las condiciones del turismo de gran escala se presenten? Es decir, ¿no habría que aprovechar mejor la ventaja real con la que se cuenta,

en lugar de obnubilarse con las ventajas de las que se carece y que se espera desarrollar?

Pero esto demanda un cambio de paradigma. Exige aceptar que el turismo no tendrá una dimensión suficiente para cambiar radicalmente la situación del país, pero que puede ser una actividad de tamaño mediano, interesante para muchos, beneficiosa para cientos de familias, que contribuya modesta pero sistemáticamente a mejorar las condiciones sociales. Aceptar, por tanto, que no será un turismo de masas, sino de *“nicho”*, dirigido a un tipo de viajero que aprecia la posibilidad de conocer parajes todavía intocados por la modernización u otros que se modernizan de una manera peculiar. Puede que no sea el ideal, pero es lo que existe y tiene viabilidad. Y una realidad siempre será mejor que un conjunto de abstracciones excitantes pero sin asidero.

Una vez que se ha logrado cambiar de paradigma, lo que queda es aprovechar mejor aquello que efectivamente se tiene. Si se trata de vender un viaje a Bolivia a determinado tipo de visitantes, entonces hay que trabajar en crear atractivos adecuados para ellos, en difundirlos de manera *“personalizada”*, en mejorar los servicios asociados, pero no con arreglo a un patrón uniforme e igual, sino de acuerdo a las características del público al que se espera atraer. De este modo, y esto es muy importante, se podrá elevar el precio del viaje y los servicios, a fin de incorporar en este precio la singularidad de lo que se está suministrando.

Este paradigma nació en el campo del turismo, pero se confirmó rápidamente en los otros sectores y proyectos en los que trabajaba Nuevo Norte. Y se observa también en los

demás proyectos de desarrollo, contemporáneos a los de Nuevo Norte o previos a la Fundación. Cada uno de ellos enfrenta problemas distintos, ya que, como hemos dicho, la diversidad de la geografía económica boliviana impide las generalizaciones. Pero en todos es posible observar cómo fracasa el paradigma de creación a gran escala de productos iguales a los que, con mucho más éxito, se hacen en Perú, Chile o Brasil, o, incluso a un costo menor, en China. La aplicación del nuevo paradigma en cualquier área productiva genera de inmediato una gran cantidad de ideas prometedoras. O, dicho con más precisión, el nuevo paradigma emerge naturalmente de la experiencia de apoyo productivo en cualquier área. Veamos lo que ocurre con el nuevo paradigma en el trabajo en el altiplano.

El personal de Nuevo Norte actúa sobre todo en el municipio lacustre de Batallas y allí observó los siguientes fenómenos: primero, que el paradigma de escala (tratar de que todos los campesinos produzcan gran cantidad de leche) fracasa debido a las condiciones naturales que deben enfrentarse en el altiplano (p.ej. alta parcelación de la tierra, reducidos hatos lecheros, ganado expuesto a condiciones climáticas y de altura, extremas). En cambio, las iniciativas para aprovechar las diferencias productivas de los productores son mucho más prometedoras, como veremos más adelante.

Segundo, que incluso en el altiplano existen productos con características únicas (naturales, culturales o de orden social) que las hacen apetecibles para nichos de consumidores de altos ingresos, que están dispuestos a pagar precios

diferenciados por esa peculiaridad. Tal es el caso, por ejemplo, de las truchas no contaminadas de las lagunas montañosas o las “baby-carrots” que, con ciertas reformas técnicas sencillas, pueden comenzar a producirse en las huertas campesinas. A fin de probar el paradigma, Nuevo Norte ya ha tenido experiencias puntuales con estos productos, que obtuvieron éxito en los mercados urbanos.

Otro ejemplo es el de la cooperativa de productores de cacao El Ceibo, con la cual Nuevo Norte se vinculó desde el principio. El nuevo paradigma permitió reorientar la cooperación inicialmente prevista para la instalación de una planta de azúcar orgánica, que era lo que El Ceibo demandaba, a la creación de capacidades para generar nuevos productos que se posicionaran en mercados gourmet, aprovechando la verdadera potencialidad de la cooperativa: el chocolate fino con cacao de alta calidad y el valor testimonial de su trayectoria empresarial.

La deriva del Ceibo hacia la producción de escala pondría a la cooperativa en un mercado altamente competitivo, en el que siempre triunfan los grandes capitales, el acceso fácil a los mercados más grandes y la tecnología más sofisticada. ¿Por qué el Ceibo debería meterse en ese callejón sin salida? ¿No residía su valor, en cambio, en la calidad de su materia prima, un cacao de muy buen sabor que se cultiva de forma orgánica? ¿O en el hecho de que con este producto los “colonizadores” aymaras de las altas montañas han encontrado la forma de sobrevivir en los calurosos llanos del norte, donde además han trasladado sus costumbres organizativas y su cultura? ¿No era esto, entonces, lo que debía venderse?

Para desarrollar productos con gran carga de cacao, Nuevo Norte facilitó la llegada al país de Chloe Doutre Rousell, considerada uno de los grandes “paladares” del cacao y especialista en su cultivo y transformación, quien se entusiasmó con la oferta del Ceibo y decidió respaldarla con su firma personal. De esta manera, los chocolates gourmet de la cooperativa boliviana pudieron presentarse con éxito en el “Salón del Chocolate de París”, la expo de chocolate más importante del mundo, y actualmente se comercializan en Europa a unos precios que para los productores habrían sido, de inicio, simplemente inimaginables. Se probó así que la idea de competir por diferenciación antes que por volumen era verdadera y pasaba la prueba fundamental, que es la de mercado. Además no sólo mejora la situación de los productores, sino que contribuye a colocar al país en un espacio en el que normalmente no ha estado, que es el de los productores de alta calidad, en este caso de chocolate fino.

Además de ser testeada por el Ceibo y Nuevo Norte, la predominancia de lo cualitativo sobre lo cuantitativo fue probada durante un largo periodo de tiempo por la experiencia de los productores cafetaleros paceños. En los años 80, el café boliviano era considerado “basura” y penalizado con un precio bajísimo. Desde entonces se realizó una campaña continua para mejorar las prácticas productivas, no con el propósito de producir grandes cantidades de café, sino para evitar que los errores de manipulación y tostado echaran a perder la calidad natural que tenía este arbusto en los Yungas, donde se beneficiaba de especiales características climáticas, topográficas y atmosféricas. Gracias a este trabajo, que cumplió sus objetivos porque desde el

principio ofreció a los productores resultados tangibles en la mejora de sus ingresos, hoy Bolivia es productora de café especial de primerísimo nivel y ha labrado un prestigio internacional que se traduce en excelentes precios para las mejores marcas. Esta historia marca cuál es el camino que conviene seguir.

¿En qué consiste exactamente el nuevo paradigma? En descartar (o postergar para un futuro en que la situación estructural del país sea diferente) toda solución productiva basada en la escala y el precio. Por tanto, en subordinar la asistencia técnica productiva a una tarea previa, que es “crear mercados”, esto es, encontrar y desarrollar las características diferenciales de los productos, de modo que éstos puedan colocarse en nichos de consumo conspicuo y generar ingresos extraordinarios para los productores, mejorando así su calidad de vida y creando una oportunidad y un ejemplo que pueden ser aprovechados y replicados por otros.

En otras palabras, se trata de ofrecer lo mejor que se tiene (y esta calificación es relativa al punto de vista del comprador y por tanto no entraña prejuicios étnicos o culturales), a fin de obtener más dinero por ello. “Walisuma” significa, justamente, “lo mejor”. Nuevo Norte ha comprobado que esto es real y tiene gran aceptación en los mercados nacionales e internacionales.

El cambio de paradigma tiene importantes implicaciones, si se quiere, “filosóficas” para todos nosotros. Nos invita a no tratar ya de imitar a los países más industrializados y, por tanto, nos ahorra la decepción de no poder hacerlo al final

(no por falta de capacidad, sino a causa de las determinaciones de nuestra geografía, historia y demografía). Bolivia carece de la necesaria uniformidad de paisaje, valores y psicología, y de la suficiente cantidad de personas para la industrialización. Mientras no se forme la masa crítica necesaria, Bolivia debe verse como lo que es: un país pequeño que sin embargo contiene maravillas de toda índole, sobre todo naturales y culturales, con las cuales puede progresar y proyectarse al mundo.

Si la emulación de otros sólo conduce a la desilusión porque siempre nos *"falta algo"* para ser como ellos –un algo que varía de acuerdo al analista que lo señale– la aceptación de nuestro verdadero tamaño y la rareza asociada a nuestra historia y nuestra vida cotidiana, nos permite sentirnos orgullosos. Nos damos cuenta de que, pese a las enormes adversidades, somos capaces de venderle al mundo el mejor chocolate o de tratar a los turistas como nadie más lo hace. Así el país se convierte en una *"marca"* que el mundo debe reconocer y que nos permite identificarnos positivamente.

El Ceibo no apela a la compasión de sus clientes, sino a sus deseos de distinción. No les muestra sus limitaciones, con el propósito de conmovierlos, sino sus logros, para entusiasmarlos. Les ofrece un producto sin igual y les pide reconocerlo. De esa manera, los productores afirman su autoestima y suman optimismo, dignidad y una nueva manera de mirar las cosas a la autoestima general del país.



## 5. La focalización de Nuevo Norte

El paradigma Walisuma permitió que Nuevo Norte reorganizara su cartera de proyectos y focalizara éstos en las áreas en que dicho paradigma podía desarrollarse mejor. Aunque no abandonó la actitud del investigador y el comprobador del desarrollo, ni la técnica de *"prueba y error"*, a partir de 2010 Nuevo Norte articuló el conjunto de su trabajo en torno a un mismo eje, lo que le permitió concentrar su metodología en iniciativas de mayor envergadura, que suministran pruebas también de una relevancia mayor, y permiten formular propuestas que son aplicables al conjunto del país.

Este paso fue un movimiento de madurez conceptual, pero también de institucionalización. Poco antes, y gracias a su espíritu y sus logros, Nuevo Norte consiguió el valioso respaldo de la agencia de cooperación del Reino de los Países Bajos, que le otorgó un importante financiamiento no condicionado para que continuara y profundizara su trabajo (entre 2008 y 2012). A partir de este momento, hubo recursos

para convertir las diferentes tentativas que se habían estado haciendo en un trabajo más estructurado y sólido.

En este momento, la insignia de la propuesta de Nuevo Norte está reflejada en las tiendas Walisuma, que se abrieron primero en San Francisco, la zona más turística de La Paz (2009), y luego en la zona Sur, que es el barrio residencial de esta misma ciudad (2010).

Estas tiendas son un canal de mercado, pero también algo más que eso. Constituyen una prueba tangible del paradigma ya explicado y, en esa medida, un mecanismo fundamental de difusión de éste, así como de comunicación de Nuevo Norte y su visión del desarrollo. Además, permiten que la institución interpele a los productores, respalde su oferta con resultados concretos y, en general, involucra a Nuevo Norte en la vida concreta de las cadenas productivas relacionadas.

¿Cómo funcionan éstas? Ofrecen a un grupo de clientes extranjeros y nacionales una colección de preciosas mercancías que incorporan materia prima de gran calidad, procedimientos artesanales no tecnificados y originales, y múltiples saberes ancestrales, y que son realizadas por productores de todas las zonas climáticas del departamento de La Paz y del país. Estos artesanos son los que continúan sus tradiciones productivas más auténticas (puede decirse, previas a los intentos de modernización del país) para sobrevivir y mantener a sus familias.

Al adquirir sus creaciones a los precios que en verdad merecen, los clientes de Walisuma contribuyen a que estas

tradiciones no se pierdan y a evitar el empobrecimiento que implica la migración de artistas autóctonos de una gran habilidad manual hacia las actividades modernas más básicas.

Pero también se benefician ellos mismos, pues así adquieren objetos singulares, que no se elaboran de forma repetitiva y que, aunque son autóctonos y raros, se ven beneficiados por algunas pinceladas de un diseño sofisticado. De ese modo los productos se adaptan a las necesidades efectivas de su clientela.

En realidad, el aporte principal de las tiendas es justamente hacer este enlace entre las necesidades de un nicho de consumidores y la oferta potencial de los artesanos bolivianos. Un grupo no conoce al otro. Por eso Walisuma los articula (una vez más, trata de unir a la base con la cúpula, de construir puentes; este el leit motiv de su trabajo).

Nuevo Norte no apunta, al menos en el corto plazo, a que los productores se contacten directamente con el mercado, porque sabe que lo harán en condiciones de desventaja y terminarán, entonces, en programas que los ayudan y son positivos, como el de “comercio justo”, pero que no les suministran suficientes recursos como para propiciar en ellos un cambio de mentalidad y de vida.

Los productores se hallan materialmente imposibilitados de acceder, comprender y mucho menos manipular las demandas de los consumidores de artículos conspicuos. Este mundo resulta demasiado alejado de su vida. Por otra parte, los potenciales clientes de su trabajo no logran aquilatarlo

porque lo encuentran poco adecuado a sus necesidades diarias. Pues bien, Walisuma posibilita el encuentro entre estos dos polos y entre estas dos carencias. Por un lado, aportan a los productores la orientación formal (nunca sustancial, porque en tal caso su trabajo perdería el atributo de la autenticidad, que es fundamental) que les permite insertarse en los mercados que necesitan y merecen. En otras palabras, “crean” o, mejor, “desarrollan” mercados. Por otro lado, se aseguran de que la redistribución que dan estos sea adecuada a la calidad de la oferta y, así, logran cerrar un círculo virtuoso. En adelante, lo obtenido por los productores debe estimularlos para seguir trabajando igual; otros productores deben beneficiarse y recibir ingresos más altos; y todos participar y aprovechar una marca que les ayuda a presentarse de forma más exitosa y segura.

Ser parte de Walisuma es un signo de orgullo, pues los productores lo han logrado por la calidad de su trabajo; un signo de distinción respecto a otros productores que no ponen el mismo empeño, y una ayuda concreta y útil para los artesanos y sus familias. Pero además tiene un papel pedagógico de primera importancia: muestra que hay más futuro en la producción cuando ésta se basa en la identidad original de cada pueblo. Que ésta, entonces, debe ser un motivo de alegría y de orgullo.

Las tiendas Walisuma permiten pasar de la evaluación de impactos basada en supuestos más o menos subjetivos, a una observación directa, en la práctica, competitiva e indisputable de los resultados logrados por los productores y el equipo que los apoya. Los resultados los mide directamen-

te el mercado, pues Walisuma compra todos los productos bajo su propio riesgo y luego debe poderlos vender. Si no lo hace, entonces es una señal de que algo funcionó mal; no es posible disimularlo.

El aspecto mercantil del proyecto, es decir, la existencia de las tiendas, ha convertido a Nuevo Norte en una entidad respetada por los productores, porque éstos saben que la cosa va en serio. Cuando participa el mercado, las ideas no se disipan en buenas intenciones, sino que se materializan en contratos y beneficios.

Las tiendas Walisuma han logrado vender ya dos colecciones de “lo mejor” de Bolivia, con éxito comercial y de crítica.

La idea es que se abran en algunas de las capitales más importantes del mundo, lo que permitirá que el proyecto se vuelva plenamente autosuficiente y, aun más, les dará una rentabilidad lo bastante interesante como para que otros agentes económicos o sociales quieran replicarlo o asociarse con él, y transformar así, lo que hasta ahora es una suerte de experimento, en una marca boliviana de inmediato reconocimiento internacional, como por ejemplo el café colombiano Juan Valdés.

Esto, claro, requerirá la multiplicación de la cantidad de productos y de productores que actualmente están involucrados con Walisuma, que son alrededor de 50. Se trata de un esfuerzo que supera la capacidad de Nuevo Norte y que la Fundación quiere asegurar con la participación de cuantas otras instituciones lo deseen.

Entre todos, es decir, con generosidad y sin sectarismos, será posible convertir a Walisuma en una marca representativa del país, un objetivo muy importante, no para la suerte de Nuevo Norte, que al final es secundaria, sino para los miles de productores que pueden encontrar en una entidad simbólica como ésta (una marca reconocida mundialmente) una respuesta efectiva a sus problemas.

El segundo gran proyecto de Nuevo Norte se realiza en el municipio de Batallas, donde la institución ya tiene acumulada una importante experiencia. Sin embargo, la orientación de su trabajo ahora es completamente distinta a la que tuvo al comienzo. La estrategia es, igual que en Walisuma, la diferenciación del producto y la busca de nichos para cada uno de los bienes, algunos de ellos ausentes del mercado, que puede dar el altiplano lacustre.

El reto está en fortalecer entidades comercializadoras (como las tiendas Walisuma) que se ocupen de comprar los distintos bienes que los agricultores y ganaderos son capaces de producir, y los coloquen en los nichos mercantiles adecuados. Una entidad que, por tanto, cuente con la formación y la información necesaria para ayudar a los productores a “diferenciar” y, así, multiplicar sus ingresos.

Esta entidad puede asegurar que esfuerzos como la venta de “baby-carrots”, en lugar de las zanahorias normales, o la puesta en el mercado de truchas silvestres, o de leche ultra-grasa y artesanal, como se proyecta hacer con los productores de la zona baja de Batallas, a fin de obtener precios con “premio”; en fin, todo esto no sea una incursión solitaria en el mercado, como ya ha ocurrido, y en lugar de

esto adquiera la continuidad y la fluidez que son imprescindibles para crear los ya mencionados “círculos virtuosos”, es decir, para darle sostenibilidad a todo el planteamiento.

En el caso de Batallas, esta entidad comercializadora será la Unidad Académica Campesina de la Universidad Católica, que cuenta con una granja experimental en la provincia y que tiene la posibilidad de convertirse en acopiadora de productos de distinta vocación mercantil (para el mercado tradicional y para los consumidores conspicuos), y para colocarlos allí donde deben llegar. En una primera etapa, Nuevo Norte se hará cargo de la parte operativa del proyecto, con la idea de volverla rentable y por tanto interesante para su socia y otras instituciones.

En este marco, se firmó un convenio con la Inmobiliaria Kantutani que, en el marco de su programa de Responsabilidad Social Empresarial, se comprometió a impulsar y financiar el desarrollo de una experiencia piloto en la producción y comercialización de heno de alfalfa, que beneficiará a alrededor de un centenar de familias productoras de Batallas. Una vez más la Unidad Académica Campesina actuará como articuladora de la producción agregándole valor e introduciéndola en mercados que ya han sido identificados. La posibilidad que los centros de comercialización tienen de comprar toda la producción de los campesinos y distribuirla donde debe ir, diferencia su labor de la que realiza las pequeñas y medianas empresas exportadoras, que también tienen a los campesinos como proveedores, pero que compran solamente aquella parte de su producción que les interesa a ellas, lo que no les conviene del todo.



## 6. Lecciones aprendidas por Nuevo Norte

¿Cómo sintetizar el rico y revelador proceso de aprendizaje que vivió Nuevo Norte a lo largo de cinco años de vida? La siguiente lista es un intento de hacerlo. Se presenta con la intención de que otros agentes de desarrollo puedan comparar su propia experiencia con la de la Fundación:

1. Hay que buscar oportunidades y no problemas. No partir de lo que no se puede hacer (la escala, el volumen), sino de lo que se tiene, la exotividad, la historicidad, la autenticidad y la gran diversidad y calidad natural.
2. No tener miedo a equivocarse. Es preferible pedir perdón (por un error que se cometa), que permiso.
3. Ir a la realidad, empaparse de realidad. No discutir; en lugar de eso: hacer, comprobar y, si resulta necesario, corregir. No existen recetas

generales que se apliquen en todas partes. Se debe usar el método de prueba y error. Y la mejor piedra de toque es el mercado. Si algo no pasa la prueba del mercado, entonces simplemente no pasa.

4. No seguir las rutas tradicionales para impulsar el desarrollo. Hasta ahora, no han llevado a ninguna parte... En particular, no hay que preguntarse “¿qué hacer?”, pues esto ya está muy diagnosticado, sino “¿cómo hacerlo?”. Ser pragmáticos, empíricos y concretos. Dejar de describir las cosas; en lugar de esto, cambiarlas.
5. Se necesitan otras capacidades, además de la experiencia en la gestión del desarrollo. Se requiere la participación de los que saben hacer negocios, los empresarios y los ejecutivos fogueados en la competencia privada.
6. No basta ser gestor del desarrollo, hay que convertirse también en actor, porque ésta es la única forma de ganarse el respeto de los productores. Así la institución no ocupa el papel del “asesor” o “consultor”, ni se dedica a dar consejos; corre riesgos, se gana su espacio.



## 7. Desafíos para el futuro

Nuevo Norte ha avanzado un buen trecho de una trayectoria que se espera continuar tanto como sea posible. Para lograrlo con éxito, debe afinar su pensamiento y su metodología, a fin de que se conviertan en la base de su consolidación institucional.

Avanzar, entonces, exige asentar lo ya logrado, pero también seguir cambiando. Nuevo Norte tiene por delante un periodo tan fecundo y rico como el que deja atrás. En él deberá enfrentar y superar muchos desafíos. Al mismo tiempo, como veremos en lo que sigue, tendrá que adaptarse a lo que venga dándole continuidad a las características esenciales que explican su nacimiento y su existencia como Fundación.

### 7.1. El compromiso con el altiplano y las zonas rurales

Una suma de circunstancias geográficas e históricas ha causado que en el altiplano paceño se concentre la ma-

yoría de los municipios más pobres, al mismo tiempo que contiene el área metropolitana más poblada y dinámica del país. Contraste que genera el despoblamiento de las zonas rurales a favor de la ciudad y la existencia, en el campo, de los peores indicadores de salud, educación y necesidades básicas insatisfechas. Por supuesto, éste no es un camino de una sola vía: la pobreza rural termina repercutiendo sobre la urbe, deteniendo su desarrollo.

Puede decirse que, puesto que los intentos de mejorar la productividad de las actividades campesinas altiplánicas han tenido siempre un impacto limitado, por uno u otro motivo, el crecimiento de La Paz ha sido la única respuesta a la pobreza de la región que ha funcionado relativamente. Sin embargo, no es una solución perfecta. El dinamismo de la economía urbana resulta insuficiente para absorber a la mano de obra que desprende el campo y genera, en torno a la ciudad, un cordón de migrantes mal asimilados (El Alto y Viacha) que pugnan por sobrevivir con una serie de empleos mal remunerados e informales, mientras mantienen un pie en los pueblos rurales de donde vienen.

Así se pierde una ventaja, la que, que, aparentemente como compensación, ofrece la escasa modernización de la región y el país. En efecto, con la migración se desarraiga a las personas y se pierden saberes y prácticas valiosas que, por su escasez y rareza, podrían tener un gran valor en el mundo moderno.

Si se parte de esto, se puede pensar la proximidad del altiplano a la ciudad como una oportunidad distinta. No una oportunidad de migrar, pues hay mucha gente que no está

dispuesta a irse a La Paz y otras ciudades, y que mantiene un vínculo emocional, cultural y económico con su lugar de nacimiento. La oportunidad, entonces, reside en que esta gente siga su opción existencial de una manera más creativa y segura; el aprendizaje de Nuevo Norte indica que así tiene posibilidades de insertarse en mercados de alto nivel adquisitivo.

En todo caso, y aunque algunos crean que más valdría concentrarse en otras zonas que parecen más prometedoras, por su misma constitución, Nuevo Norte tiene y mantendrá un compromiso inalterable con esta región y con el resto del área rural. De esta manera, sin negarse una incidencia nacional, conservará el rasgo diferencial que le dio su nacimiento.

## 7.2. ¿Empresarios o gestores de desarrollo?

Luego de un tiempo en el que el origen empresarial de Nuevo Norte tuvo la virtud de diferenciar a la institución y permitirle seguir la trayectoria que aquí hemos resumido, es lógico que se venga produciendo una cierta profesionalización de la institución. Los empresarios son agentes del desarrollo, no gestores de éste. Por tanto, Nuevo Norte tendrá que comenzar a funcionar de una manera que se parezca más a la convencional de las organizaciones sin fines de lucro.

Por otra parte, Nuevo Norte también debe mantener tanto como pueda las características que le han otorgado los empresarios que la fundaron, y seguir interesándolos en la problemática del desarrollo, de modo que se cumpla

la recomendación dada más arriba: hay que engrosar el ejército de los gestores del desarrollo con gente que tenga experiencia comercial y se haya fogueado en la competencia privada.

Nuevo Norte tiene la misión de consolidarse en el mundo de las fundaciones y ONG manteniendo su identidad, lo que, bien pensado, es un desafío simétrico al que se plantea a los productores: no imitar; partir de lo que uno es para lograr, a resultas de ello, el reconocimiento de los demás.

**nuevonorte**

[www.nuevonorte.org](http://www.nuevonorte.org)

Prolongación Belisario Salinas 296  
La Paz - Bolivia