

Con apoyo de:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza
Cooperación Suiza en Bolivia



Incidencia para **TRANSFERENCIAS PÚBLICO PRIVADAS**



Guía para
organizaciones
productivas



SOLIDAR
SUIZA



DIRECTOR:

Juan Carlos Núñez V.

COORDINADOR GENERAL:

Waldo Gómez R.

ELABORACIÓN:

René Martínez C.
Carmiña Pacajes

EDICIÓN:

Jorge Jiménez Jemio

DIRECCIÓN:

Calle Quintín Barrios Nº 768
Sopocachi - La Paz
A media cuadra de Plaza España

TELEFAX:

(591-2) 2125177 – 2154641

CORREO ELECTRÓNICO:

fundajub@jubileobolivia.org.bo
2021

Con apoyo de:

- *Cooperación Suiza en Bolivia*
- *Solidar Suiza*

INCIDENCIA PARA TRANSFERENCIAS PÚBLICO PRIVADAS

Guía para organizaciones productivas

Las Transferencias Público-Privadas (TPP) son un mecanismo que permite a instancias de gobierno, como gobernaciones y municipios, asignar recursos públicos a objetivos de desarrollo, y a su vez, que las organizaciones productivas puedan acceder a fuentes de financiamiento.

Aplicar este mecanismo, que implica transferir recursos a actores privados, es una determinación que los gobiernos subnacionales pueden o no asumirla en el marco de su autonomía, puesto que son ellos quienes deciden el uso de sus recursos.

Para que este mecanismo sea aplicado deben emprenderse acciones de información y sensibilización, e incluso, de ser necesario, un proceso de incidencia, que implica influir o persuadir en los tomadores de decisión sobre los beneficios que podría significar implementar esta política. Para activar las Transferencias Público-Privadas, en principio, los gobiernos subnacionales deben emitir un reglamento específico.

La presente guía está dirigida a organizaciones productivas con el objetivo de proporcionar los conocimientos y orientaciones de acciones que podrían realizar para incidir ante los Gobiernos Subnacionales de manera que activen el mecanismo de TPP en favor de estas organizaciones.

Su contenido está elaborado de manera didáctica y de fácil comprensión, Considera los elementos más relevantes para acceder a Transferencias Público-Privadas.

El documento tiene dos partes, la primera presenta conceptos y elementos metodológicos para un proceso de incidencia, y la segunda parte está orientada a la incidencia para Transferencias Público-Privadas, específicamente.

¿QUE ES INCIDENCIA?

Es un conjunto de acciones planificadas que desarrolla una organización para influir en un actor con poder de decisión, y lograr beneficios para esa organización, sector social o para la sociedad en su conjunto.

En el caso de esta guía, está definida como los esfuerzos planificados de un sector organizado o la propia ciudadanía para influir en las políticas públicas, planes y programas, logrando ganar acceso y persuadir sobre las personas que tienen el poder de decidir en los asuntos de importancia de la organización.

La incidencia requiere de varios pasos, desde una organización fortalecida, objetivos claros de lo que se busca, una propuesta adecuadamente elaborada, un plan sistemático y permanente con un conjunto de estrategias y acciones que vayan a influir en los tomadores de decisión que permita el logro final que beneficie a su organización o a la sociedad en su conjunto.

PASOS PARA LA INCIDENCIA:

Se requieren varios pasos que se deben cumplir, para esta guía se asume la siguiente modalidad de trabajo para la incidencia:

1.

Definición del objetivo de incidencia

Es fundamental tener claro el objetivo de las acciones de incidencia; es decir, tener seleccionado y analizado el problema al que hay que buscar soluciones, contar con un adecuado análisis de contexto (causa y efecto), e identificar las alternativas de solución al problema planteado.

Es importante que sea sólo un problema y alternativa de solución específico, sino se dispersan los propósitos y acciones.

2.

Análisis del Proceso de Decisión

Implica la necesidad de afinar la propuesta; es decir, tener claro lo que se busca, identificar quién toma la decisión en torno a nuestra propuesta y el tiempo en el que queremos lograr soluciones.

Analizar las funciones del actor que toma decisiones. Identificar claramente sus atribuciones y competencias con relación a nuestra propuesta y, finalmente, un análisis normativo o legal que es necesario para lograr la aprobación de nuestra propuesta, identificando específicamente la política sobre la cual se quiere incidir.

3.

Identificación y análisis de los diferentes actores

Una vez que se tiene claro el proceso de implementación de una política, se deben identificar los diferentes actores con algún grado de interés en la propuesta, los que intervienen de alguna manera, que tienen poder de influencia y/o toma de decisión.

De manera general, se pretende identificar a los siguientes grupos de actores:

- a. Tomadores de decisión
- b. Aliados
- c. Otras instancias y personas clave que pueden influir

Los actores pueden ser personas, instituciones, redes, organizaciones y otras instancias, involucradas que se podrían beneficiar de la propuesta, o que pueden afectar o ser afectados por los cambios que la organización promueve.

A continuación, se presenta un listado de los actores que podrían considerarse en el análisis:

- Organizaciones e instituciones similares
- Autoridades, técnicos y otros representantes de instituciones de gobierno
- Asesores
- Personas líderes políticos o cívicos
- Otros líderes religiosos, académicos y profesionales
- Representantes de instancias gremiales o de empresas
- Representantes de ONG
- Medios de comunicación
- Representantes de cooperación internacional
- Amigos y parientes de la persona que toma las decisiones

Se debe analizar quiénes podrían estar a favor de nuestra iniciativa y quiénes en contra. Es necesario conocer con claridad la posición que tienen en torno a nuestra propuesta. No podemos sorprendernos con expresiones en contra de nuestra propuesta, eso nos debilitaría en el logro de nuestros objetivos.

Para precisar la identificación y clasificación de los actores que influyen en las decisiones, será de mucha utilidad elaborar un análisis o mapa de actores, que consiste en elaborar un listado o tabla que debe detallar los grupos y personas, y definir su posición y/o interés, los recursos con los que cuenta y el nivel de poder para conducir el cambio que se quiere lograr.

Elaborar un mapa de actores, identificando a personas claves que influyen en quien deba tomar la decisión sobre nuestra propuesta, como ser aliados en nuestra causa, otros serán contrarios a nuestra propuesta o, finalmente, quienes no toman posición, para elaborar estrategias que acompañen a la incidencia.

“ Los actores identificados estarán motivados por intereses políticos, económicos, sociales y personales. ”

Este análisis es clave para diseñar las estrategias de intervención, puesto que permitirá identificar los potenciales aliados, los influyentes, como también los detractores. Se trata de los actores más importantes para las acciones o campaña de incidencia, por lo que el análisis deberá especificar a los actores con nombre y apellido y/o cargo.

Un aspecto que deben considerarse es la necesidad de actualizar periódicamente esta información debido a que los actores pueden cambiar de posición por temas coyunturales, por decisión personal, remoción de sus cargos u otros motivos.

Autoanálisis de nuestra organización para la incidencia

4.

Es importante dimensionar la capacidad que tiene nuestra organización para llevar adelante este conjunto de acciones, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades. Nuestra capacidad de organización y movilización, compromiso y convencimiento de todos los miembros de la organización para el logro del objetivo.

Definición del mensaje

5.

Se debe definir el o los mensajes que se utilizarán para influir o persuadir a los diferentes actores sobre la política o cambio que se quiere alcanzar, resaltando los aspectos más relevantes y positivos según las creencias, opiniones e intereses de los actores a los que se va a llegar.

Deben ser formulados tomando en cuenta la reacción que se quiere lograr en los destinatarios del mensaje.

Los mensajes para el proceso de incidencia deberían ser, claros, concisos y fáciles de recordar.

Herramientas para la Incidencia

6.

La organización que realice incidencia deberá conocer las herramientas que puede utilizar y precisar las que están a su alcance y que considera que puedan ser más útiles para impulsar su proceso.

Existe una gran variedad de herramientas que pueden ser utilizadas para incidir, con la finalidad de alcanzar los cambios deseados. Entre las más comunes se tiene:

- Reuniones y visitas
- Negociaciones
- Cartas y correos electrónicos
- Seminarios y talleres
- A través de medios de comunicación
- Redes sociales y sitios web
- Movilización
- Videos
- Denuncias
- Volantes, trípticos y afiches
- Campañas

A momento de elaborar el Plan de Incidencia se deberán seleccionar las herramientas más apropiadas tomando en cuenta a quién se dirige cada acción y, por tanto, cómo pueden ser mejor influenciados.

Inclusive, una enorme importancia cumplen las relaciones familiares y sociales que se tengan con la persona que toma la decisión. La esposa, sus hijos, un amigo, un familiar o una trabajadora del hogar, su chofer u otra persona que esté en su vida diaria y que pueda acceder a la persona que toma la decisión en un ambiente más cercano.

Este acercamiento es para informar y sensibilizar sobre la propuesta que se pretende impulsar, para la toma de decisiones. A veces, más que un documento frío y lejano, es mejor una relación cercana y empática para influir en la persona.



7.

Plan de Acción o Plan de Incidencia

Finalmente, con base en los actores identificados, los mensajes y las herramientas, se elaborará el Plan de Incidencia, que es un conjunto de acciones y estrategias, enmarcadas a la influencia en los tomadores de decisión.

La idea es delinear todas las acciones de incidencia que se realizarán eligiendo para estas las herramientas, método y mensajes más adecuados con relación a los diferentes actores identificados.

En principio, se deberían priorizar las acciones dirigidas a los actores con mayor poder de influir en los cambios que se quieren proponer.

Este plan debe indicar:

- Las actividades que se realizarán con las herramientas más adecuadas
- Hacia quién va dirigida la acción o actividad (actores)
- El objetivo específico de la actividad
- Responsable de llevar adelante
- Plazos
- Otros que se considere necesarios

8.

La evaluación continua

Debe ser permanente en la organización para saber si se está avanzando, enriquecernos con las experiencias vividas, los logros y las dificultades que nos permitirán seguir ajustando nuestro plan de incidencia, hasta conseguir el objetivo.

INCIDENCIA PARA QUE GOBIERNOS SUBNACIONALES OTORGUEN RECURSOS A TRAVÉS DE TRANSFERENCIAS PÚBLICO PRIVADAS

La aplicación del mecanismo de Transferencias Público-Privadas por parte de gobiernos subnacionales es una política que compromete recursos públicos de estas instancias, por lo que, al igual que en muchos casos, se requiere incidir para que un gobierno municipal realice una obra o proyecto específico en determinada ubicación. La realización de estas transferencias podría requerir de un proceso de incidencia.

Su efectividad dependerá de varios factores, como ser la organización del grupo impulsor; el contexto social, productivo y político de cada municipio o región; de la disponibilidad de recursos; y otros. Asimismo, el nivel de influencia que se tiene ante quienes tomen la decisión desde sus relaciones interpersonal o familiares.

“

Recuadro:

El impulsar la aplicación del mecanismo de Transferencias Público-Privadas, desde las organizaciones productivas, tiene el siguiente respaldo legal:

- *La Constitución Política del Estado establece la participación de la sociedad civil en la formulación y diseño de las políticas públicas.*
- *La Ley 341 de Participación y Control Social, de febrero de 2013, además de la participación en la formulación de políticas, establece que pueden proponer y presentar iniciativas legislativas u otra normativa, y participar en su construcción.*

”

En el marco de los pasos planteados para realizar incidencia se presentan orientaciones específicas para incidir en la otorgación de Transferencias Público-Privadas.

a. Objetivo de incidencia

El objetivo del proceso de incidencia es el acceso a financiamiento a través del mecanismo de Transferencias Público-Privadas, para que el municipio o gobernación transfiera recursos a la organización, para mejorar o ampliar su producción. La incidencia sería sobre la autoridad indicada y final en la toma de decisiones, ya sea en el municipio o la gobernación.

b. Análisis del proceso de decisión y aprobación de las TPP

Para que una institución como un gobierno subnacional realice una Transferencia Público-Privada a una organización, se debe seguir un procedimiento que incluye dos principales pasos que, su vez, implican decisiones que se deben tomar¹ y que, por tanto, podrían requerir de un proceso de incidencia para su realización.

Por un lado, la institución (gobernación o municipio) debe elaborar y aprobar un reglamento de Transferencias Público-Privadas, norma que habilita la aplicación de esta política en su jurisdicción o territorio.

Por otro lado, una vez que ya se tenga el reglamento de Transferencias Público-Privadas vigente, debe aprobar la transferencia específica para la organización, que incluye la suscripción de un Convenio de Financiamiento.



(Si la entidad ya tiene su reglamento aprobado, deberá incidir únicamente en la transferencia específica/Convenio de Financiamiento).

Estos dos pasos son secuenciales y requieren de diferentes instancias de aprobación. Por tanto, se deberían encarar a través de dos procesos de incidencia o lo que sería un proceso en dos etapas.

De acuerdo con la normativa nacional, el reglamento para realizar Transferencias Público-Privadas deberá ser aprobado por su órgano ejecutivo, que en el caso de los gobiernos municipales corresponde a un decreto municipal que suscribe el alcalde. El proponer esta política dentro del órgano ejecutivo podría ser impulsado a partir de la Unidad de Desarrollo Productivo u otra instancia similar, de acuerdo con la estructura organizacional de cada municipio.

¹ El proceso de otorgación de Transferencias Público-Privadas debe seguir también otras etapas para su realización, como ser la inscripción de los recursos en el presupuesto de la entidad otorgante; sin embargo, no se los ha considerado en la presente publicación, puesto que, una vez aprobada la transferencia, ésta es una gestión administrativa que no requiere de un proceso de Incidencia. El procedimiento completo para la aplicación de las TPP se presenta en la cartilla “Transferencias Público-Privadas para Emprendimientos Productivos”, disponible en el sitio web de Fundación Jubileo <http://jubileobolivia.org.bo>

Con relación a la aprobación de la transferencia y el convenio específico para la otorgación de una TPP, estas deberán contar con la autorización expresa del Concejo Municipal, en el caso de los gobiernos municipales, o la Asamblea Departamental, en el caso de las gobernaciones. Si bien el legislativo aprueba las transferencias, el proponer y elaborar la norma puede ser una gestión realizada desde el órgano ejecutivo.

Los canales que se siguen para proponer, elaborar y gestionar la aprobación de las normas pueden variar en los diferentes municipios y gobernaciones, de acuerdo con su propia organización administrativa.

c. Identificación y análisis de los diferentes actores en el proceso de TPP

A partir de la definición del objetivo de incidencia y el proceso de decisión que este sigue, a continuación, se deberá realizar la identificación y análisis de los diferentes actores, como son los tomadores de decisión, aliados y otras instancias y personas clave que pueden influir. En principio, hay algunos actores, como los tomadores de decisión, que ya estarían de cierta manera determinados conforme a la normativa, tal como se explicará a continuación. Para el análisis de los otros actores se sugiere utilizar un mapa de actores.



Tomadores de decisión:

Con relación a la decisión de aplicar las Transferencias Público-Privadas, que deberá plasmarse en la aprobación del Reglamento de Transferencias Público Privadas; es el Órgano Ejecutivo, y más específicamente el Alcalde como máxima autoridad; o el Gobernador, en el caso de las Gobernaciones.

Para la decisión de aprobar una transferencia específica, quién tendría que viabilizar y proponer la autorización, en primera instancia, es el Órgano Ejecutivo, y quién aprueba, en última instancia, es el Órgano Legislativo. Sin embargo, los reglamentos específicos deberán detallar los procesos de aprobación de las transferencias.

Las instancias que participan en las decisiones, para ambas etapas señaladas son referenciales, puesto que deben ser corroboradas con las atribuciones establecidas en los estatutos autonómicos y cartas orgánicas de cada entidad territorial autónoma.

Es importante tener visualizada a la autoridad que deba ser nuestro blanco para influir en ella para el logro del objetivo.



Aliados

Por otro lado, con relación a los aliados para incidir en la aprobación del reglamento, se puede señalar que los aliados naturales son las demás organizaciones productivas, puesto que es una norma que en general podría beneficiar a todas las organizaciones, y lo recomendable sería que este proceso de incidencia sea llevado adelante con o por instancias como federaciones o confederaciones que aglutinan a distintas organizaciones productivas.

Las y los líderes de las organizaciones productivas deben hacer conocer a sus pares (otros productores) los objetivos y beneficios de las Transferencias Público-Privadas en favor de sus organizaciones, de forma que puedan unirse a la causa. Los mensajes hacia toda institución u organización a la que buscamos que se alíe a nuestra propuesta, deben ser muy claros y comprensibles.



Mapa de Actores

Seguidamente, a partir de un listado general de todos los actores que la organización identifique como involucrados o que puedan influir en las decisiones, se deberá elaborar un mapa de actores.

En el mapa de actores se deben incluir las relaciones interpersonales o familiares que podrán influir en el o los tomadores de decisión.

Se presenta un formato referencial para el análisis a través de un mapa de actores:

Mapa de Actores

Nº	Actor	Posición e interés	Recursos	Poder de influencia
1	Presidente de Junta de Vecinos (indicar además el nombre)	A favor. Que se generen fuentes de empleo en el municipio.	- Acceso a medios de comunicación - Participación en la formulación del presupuesto municipal. - Capacidad de movilización/presión.	Medio
2	Sr....., primo hermano del Alcalde	Interesado y sensibilizado en nuestra propuesta	Acceso directo con el Alcalde, se deberá, a través de él, transmitir un mensaje claro y concreto sobre nuestra propuesta.	Alto
3				Bajo

De igual manera, se podría elaborar un mapa de actores, tanto para activar la política de transferencias mediante el reglamento, como para incidir en una transferencia específica.

d. Autoanálisis de la organización

Como se señaló anteriormente, se deberá evaluar y dimensionar la capacidad de la organización para llevar adelante las acciones de incidencia, identificando las fortalezas y debilidades.

e. Definición del mensaje – Beneficios de las Transferencias Público Privadas

Para las diferentes acciones de incidencia que se realizarán, como ser reuniones con autoridades, será fundamental tener claro los mensajes que se quieren transmitir para persuadir sobre los beneficios de la aplicación de las Transferencias Público-Privadas; y que estarían en concordancia con los objetivos de las TPP conforme a la normativa nacional y con las competencias de los gobiernos subnacionales.

Asimismo, se deberá transmitir el mensaje a nuestros aliados, o a personas del entorno de amistades y/o familiares del o de los tomadores de decisión.

Además de los beneficios para la organización, como el acceso a financiamiento y la generación de mayores ingresos, esta política podrá traer consigo otros beneficios para la región, la entidad otorgante y la gestión de las autoridades, algunos de los cuales se señalan a continuación.

- Inicialmente, se debe considerar que, con el antecedente de que una de las principales limitaciones de la gestión pública ha sido la reducida inversión en temas de desarrollo productivo, y un limitado impulso a la producción nacional, aplicar este mecanismo, coadyuvaría a que se orienten recursos públicos hacia fines productivos.
- Promover el desarrollo económico.
- Estimular la actividad productiva.
- Reconversión productiva e impulso de la producción nacional.
- Redistribuir recursos a sectores vulnerables.
- Generación de empleo directo (beneficiarios) e indirecto (proveedores y otros).
- Incentivar la producción de determinados bienes, contar con acceso a productos de mayor calidad o seguridad alimentaria.
- Fortalecer a las organizaciones productivas en proceso de consolidación.
- En el contexto económico complejo por el que atraviesa el país, que demanda respuestas y acciones para impulsar las economías locales y regionales, este mecanismo puede contribuir a “reactivar la economía”.

Todos estos elementos tienen efectos en la calidad de vida de las y los pobladores de un determinado territorio, como ser en términos de reducción de la pobreza, desarrollo humano y generar condiciones para reducir la migración.

Por ejemplo, se podrían señalar mensajes como ser: “Las Transferencias Público-Privadas coadyuvarán a la reactivación económica, a través de las organizaciones productivas locales, generando mayores ingresos para las familias”

f. Herramientas a utilizar

El grupo que realice la incidencia deberá elegir las herramientas con las que puede contar y que sean más adecuadas para realizar sus acciones de incidencia, que podría incluir, como se mencionó anteriormente, reuniones, cartas y correos electrónicos, seminarios y talleres, visitas a medios de comunicación, movilización y otros. Estas se deberán seleccionar para ser aplicadas con cada actor relevante en el plan de incidencia que se presenta a continuación.

Asimismo, se podrían considerar recursos como una reunión familiar donde nuestro aliado se acerque a la autoridad, o parientes que puedan conversar sobre el tema creando un entorno favorable para la respuesta positiva a nuestra propuesta.

g. Plan de Incidencia para TPP

Se presenta un formato referencial de Plan de Incidencia para Transferencias Público Privadas, que deberá ser llenado con base en los actores identificados, los mensajes y las herramientas.

Plan de Incidencia para acceder a Transferencias Público-Privadas otorgadas por gobiernos subnacionales

Nº de actividad	¿Hacia quién va dirigida la acción o actividad? (Actor)	Objetivo específico que se busca	Actividad (con base en las herramientas)	Mensaje principal	Responsable	Plazo /fecha
1	Secretario de Desarrollo Productivo del Municipio	Que esté convencido de la necesidad de implementar las TPP en el municipio y plantee una propuesta al Alcalde.	Reunión	Las TPP son un mecanismo que puede promover el desarrollo productivo en el municipio	Representante de la Federación de organizaciones productivas del municipio	Primera semana de sept. 2021

Al elaborar el plan de incidencia, se deberán tomar en cuenta, además, momentos clave en la gestión subnacional, como son las cumbres para la elaboración de los POA y presupuestos anuales, espacios donde se define, de manera participativa, una parte de la asignación de recursos de la entidad y las actividades que desarrollará en la gestión. Entonces, en el plan se podría incluir una actividad que consista en participar en este espacio.

De la misma manera que en los pasos anteriores, se debería elaborar un plan de incidencia, tanto para activar la política de transferencias mediante el reglamento, como para incidir en una transferencia específica.

h. Evaluación continua

Finalmente, deberán realizarse evaluaciones periódicas de las actividades implementadas para analizar el tipo de resultado obtenido y para modificar o considerar otras acciones adicionales.

i. Otros elementos a tomar en cuenta

Las organizaciones que buscan realizar incidencia para acceder a Transferencias Público-Privadas de los gobiernos subnacionales deben considerar, además, los siguientes elementos:

- Las Transferencias Público-Privadas dependen de la voluntad política de las autoridades, pero si las organizaciones productivas hacen conocer de manera estratégica sus necesidades, las autoridades pueden colocarlo en la agenda municipal como iniciativa ciudadana.

- Esta política podría ser una iniciativa legislativa desde el Concejo Municipal, por lo que también se podría incidir ante esta instancia.
- El proceso de incidencia puede durar varios meses, por ello se requiere de perseverancia y creatividad para combinar y adecuar las actividades planteadas inicialmente por las organizaciones.
- Siendo que los recursos destinados a las Transferencias Público-Privadas deben ser inscritos en el presupuesto y/o programados en el Plan Operativo Anual (POA) –es decir que además de su aprobación responden a procesos administrativos en función de la característica de cada gobierno subnacional- no necesariamente son recursos que se disponen inmediatamente o en el corto plazo.

Finalmente es importante señalar que aprender y realizar acciones de incidencia política, además, trae los siguientes beneficios a las y los líderes de las organizaciones, tales como:

- Capacidad de análisis
- Habilidades de negociación
- Fortalece su capacidad de expresión, diálogo y comunicación

Bibliografía:

- Manual Para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política, Andrés McKinley y Patrick Baltazar, 2000.
- ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?, Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro, CIPPEC “Políticas Públicas, 2012.
- Guía de Incidencia Política, Curso de Formación Política Para Líderes, Red Perú - Instituto de la Democracia Participativa.
- Manual de Incidencia de CARE International, Ginerbra Suiza, 2014.
- Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, 2005.
- Manual de Incidencia para Grupos Locales, Rolando Castro Córdoba, Red Centroamericana de Acción del Agua (FANCA), 2008.
- Manual de Incidencia Política: Cuatro pasos para la Incidencia Política, Fundación Popol Na.
- Alianza cambio Andino – Innovación agrícola en favor de los pobres, Guía metodológica para la elaboración para un plan de incidencia política
- Fundación Jubileo, Transferencias Público Privadas para Emprendimientos Productivos, Herramientas para Gobernaciones y Gobiernos Municipales, 2021.
- Guía práctica “Lo que debemos saber las mujeres para ejercer el Control Social, Coordinadora de la Mujer, 2002.



@JubileoBolivia



Fundación Jubileo



@fundacionjubileo



Fundación Jubileo



www.jubileobolivia.org.bo