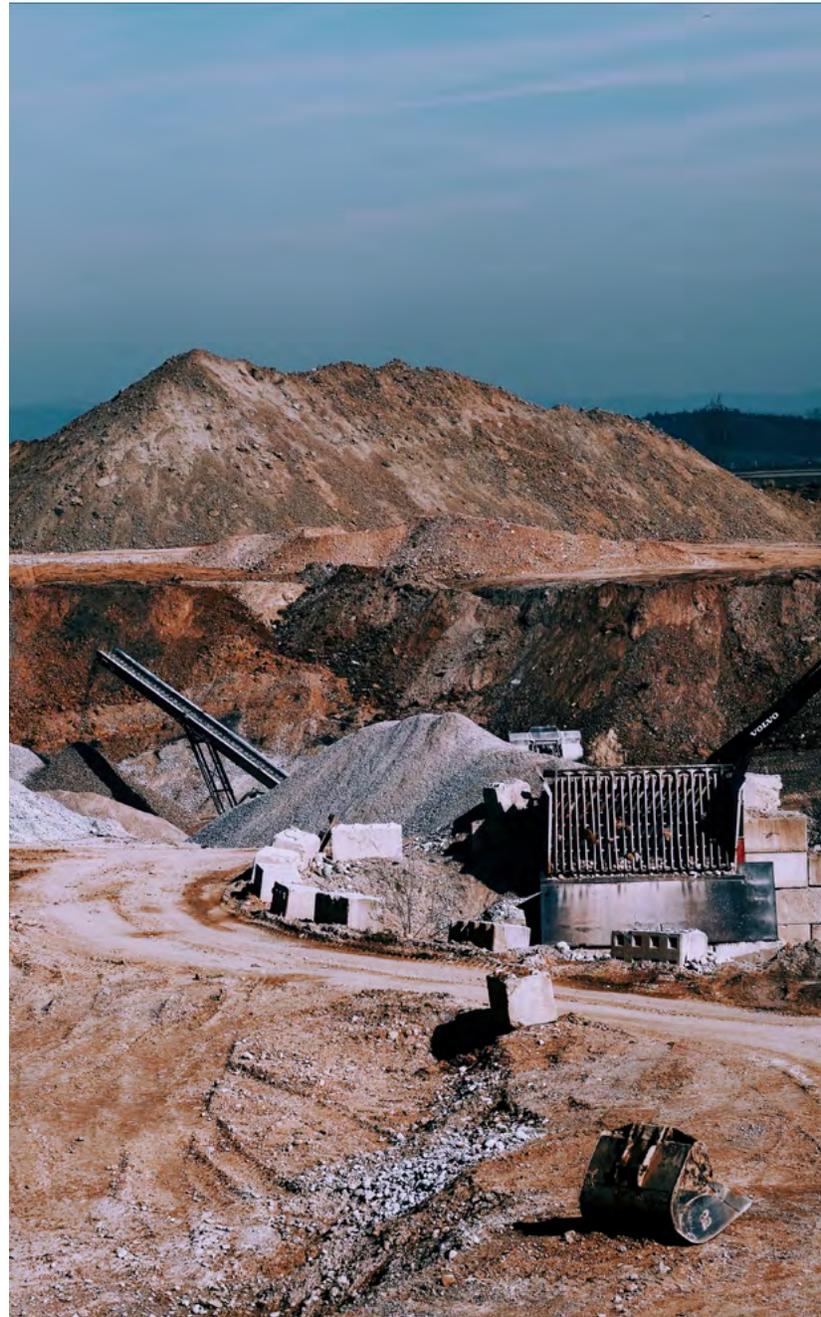

BOLIVIA

El persistente modelo primario exportador

Serie: Los desafíos de la transformación productiva en América Latina



Contenido

Historia económica de Bolivia

Desde los orígenes de la república hasta finales del siglo XIX

El turbulento siglo XX

Perfil económico-productivo en el siglo XXI

Estructura del PIB y el empleo

Productividad y competitividad

Composición de las exportaciones

Características de la matriz energética

El persistente patrón primario-exportador

El discurso de la diversificación

Hacia la plena transformación productiva

Más allá del litio...

Aclaración

Al momento de escribir el documento que da origen a este texto, Evo Morales ejercía como presidente del Estado Plurinacional de Bolivia. El 10 de noviembre de 2019 renunció a su cargo tras semanas de protestas callejeras y presiones de las fuerzas armadas por un presunto fraude electoral en las elecciones de octubre, en las que fue proclamado ganador.

Historia económica de Bolivia

1825

El 6 de agosto se proclama la Independencia de la República de Bolivia.

Prevalece la actividad económica agropecuaria (73% de la producción).

Ínfima explotación de recursos naturales no renovables (1% de la producción).

1830-1860

Surge la élite económica conocida como Patriarcas de la plata.

Posteriormente hay un descenso pronunciado de la producción de plata.

1879-1883

La Guerra del Pacífico contra Chile deja a Bolivia sin salida al mar.

1882

El ferrocarril Antofagasta-Oruro facilita la exportación de minerales.

1890-1899

La actividad minera bajo control de intereses extranjeros.

Se reducen las exportaciones de plata y aumentan las de estaño.

Despega la explotación del caucho.

La actividad económica agropecuaria disminuye (aporta el 69% de la producción total).

1899-1903

La Guerra del Acre, contra Brasil, concluye con una victoria de este último país.

1900-1929 Periodo Liberal

El estaño reemplaza a la plata como principal explotación minera.

Incorporación plena al comercio internacional.

1930-1951 Periodo Nacionalista

Crecimiento del sector terciario (34.5% del PIB).

Recuperación de los recursos naturales para el Estado.

Impulso a la industrialización desde el Estado.

Creación del Plan Bohan para desarrollar el oriente del país.

1932-1935

Guerra contra Paraguay por el control del Chaco Boreal.

Bolivia pierde dos tercios de los territorios en disputa.

1952-1985 Periodo del Capitalismo de Estado

La Revolución Boliviana (1952) cambia la visión de país.

Fuerte intervención del Estado en la economía.

Nacionalización de las minas.

Financiamiento del gobierno con emisión monetaria.

Se presenta la hiperinflación más severa de la historia (1985).

1986-2005 Periodo Neoliberal

Ajuste fiscal y monetario.

Estancamiento del PIB (con crecimiento promedio de 0.9% entre 1985-2005).

Privatizaciones.

Derrumbe del mercado internacional del estaño.

Despegue de las exportaciones de soya y sus derivados.

2006 Instauración del Neoestatismo

Participación más activa del Estado en la economía.

Nacionalización de los recursos naturales (minería e hidrocarburos).

Crecimiento de la economía.

El sector terciario se posiciona como el de mayor peso (54.3% del PIB, en promedio).

Los niveles de productividad laboral continuaron siendo los más bajos de Sudamérica.

Desde los orígenes de la república hasta finales del siglo XIX

Bolivia nació a la vida republicana el 6 de agosto de 1825, luego de un largo periodo de coloniaje español caracterizado por la explotación de minerales. **Los vastos yacimientos de plata** existentes en la ciudad de Potosí **marcaron un hito en la economía** local, regional e internacional.

Pero no fue solo eso lo que el país heredó de la Colonia. También **surgieron instituciones informales rentistas o extractivas**, inmunes a reformas de carácter formal contenidas en leyes u otra clase de normas escritas. Sin duda, este fue un **factor determinante del subdesarrollo** del país.

Al momento de su independencia, Bolivia contaba con 1.1 millones de habitantes. El 93% se concentraba en la parte occidental del país y el 95.5% eran analfabetos. **La población estaba vinculada principalmente a la actividad agropecuaria.**

De hecho, el 78% de la producción se aglutinaba en el sector agropecuario y el 1%, en recursos naturales no renovables; el resto, en manufacturas y en el sector terciario. **Hacia finales del siglo XIX, la participación de los recursos no renovables creció al 6%** con una reducción al 69% de la actividad agropecuaria.

No existen estadísticas confiables sobre la exportación de recursos naturales. Se sabe que **durante el siglo XIX las exportaciones estaban concentradas en minerales de plata, con alguna participación de cobre y quina.** A las puertas del siguiente siglo, **las exportaciones de plata fueron perdiendo relevancia**, mientras que **crecieron las de estaño**, así como las de **productos agropecuarios.**

Un factor relevante es que **a finales del siglo XIX Bolivia participó en varios enfrentamientos bélicos** asociados al control de los recursos naturales:

- **La Guerra del Pacífico**, que se perdió contra Chile y **dejó a Bolivia sin salida al mar**, se desencadenó debido a la existencia de **guano, salitre y otros recursos minerales.**
- **La Guerra del Acre** contra Brasil se originó por la presencia de **oro y caucho** en la zona.
- **La Guerra Federal** fue una confrontación civil que **trasladó la sede de gobierno** al Departamento de La Paz, en el norte del país.



El turbulento siglo XX

Los historiadores y analistas coinciden en que el siglo XX puede dividirse en cuatro grandes etapas.

Liberalismo (1900-1929)

Una vez desvanecido el auge de la plata, el 73.9% de **las exportaciones bolivianas se concentraron en el estaño y el caucho**, impulsadas por la creciente demanda mundial de estas materias primas.

A los terratenientes y explotadores del caucho se unió otra élite económica: los barones del estaño. **Sin mostrar disposición por edificar una burguesía boliviana** y sí por internacionalizar sus intereses, **esta élite llevó sus capitales a Europa y Estados Unidos**.

Así, se dio lugar a un ciclo poco virtuoso, presente a lo largo del siglo: un sector minero exportador generador de **excedentes y divisas extranjeras, que se empleaban para financiar importaciones de bienes de consumo suntuario**.

No obstante, **a partir de 1903 Bolivia se incorporó de lleno al comercio internacional**.

Nacionalismo (1930-1951)

Un *shock* externo –**la Gran Depresión de 1929**– **puso fin al periodo liberal en Bolivia. Sus efectos adversos duraron varios años** y la volatilidad de los precios internacionales del estaño afectó por momentos las exportaciones durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

En términos de la estructura del PIB, mientras crecía la minería (16.0%), el sector agropecuario disminuía y el sector terciario comenzaba a ampliarse.

Este periodo vio un **fuerte dinamismo del comercio y los servicios originados por la importación de bienes de consumo e insumos industriales**, aunque se vio ensombrecido por los efectos económicos de la derrota en la guerra del Chaco con Paraguay.

En ese momento se gestó una **cultura nacionalista que pugñó por recuperar los recursos naturales y, por otra parte, impulsar la industrialización desde el Estado. El Plan Bohan** –por el que Bolivia recibió asistencia técnica y financiera de Estados Unidos, a cambio de mantener bajos



los precios del estaño durante la Segunda Guerra Mundial– **impulsó el desarrollo de la parte oriental del país**.

Capitalismo de Estado (1952-1985)

El punto de partida de este periodo es la **Revolución Nacional de 1952, el evento más trascendental del siglo** para Bolivia. En ella **fueron protagonistas los grupos marginados** (obreros, campesinos y clases medias).

El partido que accedió al gobierno, **el Movimiento Nacionalista Revolucionario, adoptó medidas como voto universal, reforma agraria, reforma educativa y la nacionalización de las minas**. La explotación de estaño, aunque ya había entrado en declive, corrió a cargo del Estado y, en general, hubo una fuerte intervención del gobierno en todos los ámbitos de la economía.

En los años del **régimen posrevolucionario**, ya sea en su fase civil (1952-1964) o militar (1964-1982), **se logró en forma parcial la diversificación de la economía**, aunque en menor medida que lo previsto.

En términos económicos, lo más notable fue el **desencadenamiento de una de las hiperinflaciones más severas en la historia** del planeta debido a que los crecientes déficits fiscales del Estado interventor obligaron al gobierno a financiarse con emisión monetaria.



SIGLO XX

Bolivia vivió fuertes acontecimientos que sacudieron su trayectoria político-económica:

- 18 golpes militares.
- Una guerra con Paraguay (1932-1935).
- La Revolución Nacional (1952).
- Tres nacionalizaciones de recursos naturales (una minera en 1952 y dos hidrocarburíferas).
- Una decena de *shocks* externos negativos, incluida la Gran Depresión de 1929.
- Una de las hiperinflaciones más severas en la historia del mundo (años ochenta).
- Crisis financieras internas, como quiebras bancarias (años noventa).
- Vaivenes ideológicos entre liberalismo y nacionalismo.

Neoliberalismo (1986-2005)

Esta etapa **comenzó con las reformas estructurales de estabilización de la hiperinflación** en 1985, que **coincidieron con el derrumbe del mercado internacional del estaño**.

De nuevo, las reformas **cambiaron radicalmente el rumbo de la economía**, al incluir inicialmente: **ajuste fiscal y monetario, eliminación de controles de precios, apertura comercial, reducción de aranceles de importación, liberalización del mercado de divisas, regulación prudencial del mercado financiero, liberalización parcial del mercado laboral y una reforma tributaria** que, aunque con un claro sesgo regresivo, incrementó los ingresos fiscales.

En los años noventa se impulsaron reformas de segunda generación que supusieron privatizaciones, descentralización territorial, y tres reformas: educativa, de salud y al sistema de pensiones.

En esos años de ajustes drásticos todavía se sentían los efectos de la hiperinflación, y **el crecimiento del PIB alcanzó en promedio apenas el 0.9%, aunque despegaron las exportaciones de soya y sus derivados, junto a otros productos industriales no tradicionales**, como joyería y manufacturas de cuero y madera.

Perfil económico-productivo en el siglo XXI

El siglo XXI llegó a Bolivia con un **notable descontento por los resultados del periodo neoliberal**. La desigualdad en la distribución del ingreso y la pobreza estaban alcanzando récords, y era cada vez más manifiesta la progresiva decepción de los bolivianos hacia los partidos políticos.

Las demandas de los movimientos sociales en los primeros años del siglo XXI **quedaron plasmadas en la llamada Agenda de Octubre**, que pedía convocar a una Asamblea Constituyente y realizar un referéndum vinculante para definir la política de hidrocarburos.

A finales de **2005, Evo Morales**, con su partido político Movimiento al Socialismo (MAS), **ganó las elecciones presidenciales y en 2009 se aprobó la nueva Constitución Política del Estado**.

Su visión, fuertemente nacionalista y con una férrea oposición a los principios neoliberales, dio origen al

neoestatismo, un nuevo modelo impulsado desde el gobierno que planteaba una participación más activa del Estado en la economía, a través de:

- **La nacionalización de los recursos naturales**, aunque las empresas transnacionales permanecieron en el país bajo nuevos contratos.
- **La incursión en una variedad de empresas públicas**, no solo en sectores estratégicos, como hidrocarburos o minería.
- **La redistribución del excedente** mediante **incrementos salariales y bonos**.

La economía creció de manera importante a partir de 2006 en un entorno sumamente ventajoso, conocido como el superciclo de las materias primas, con términos de intercambio extraordinariamente favorables, no solo para Bolivia, sino también para la región.

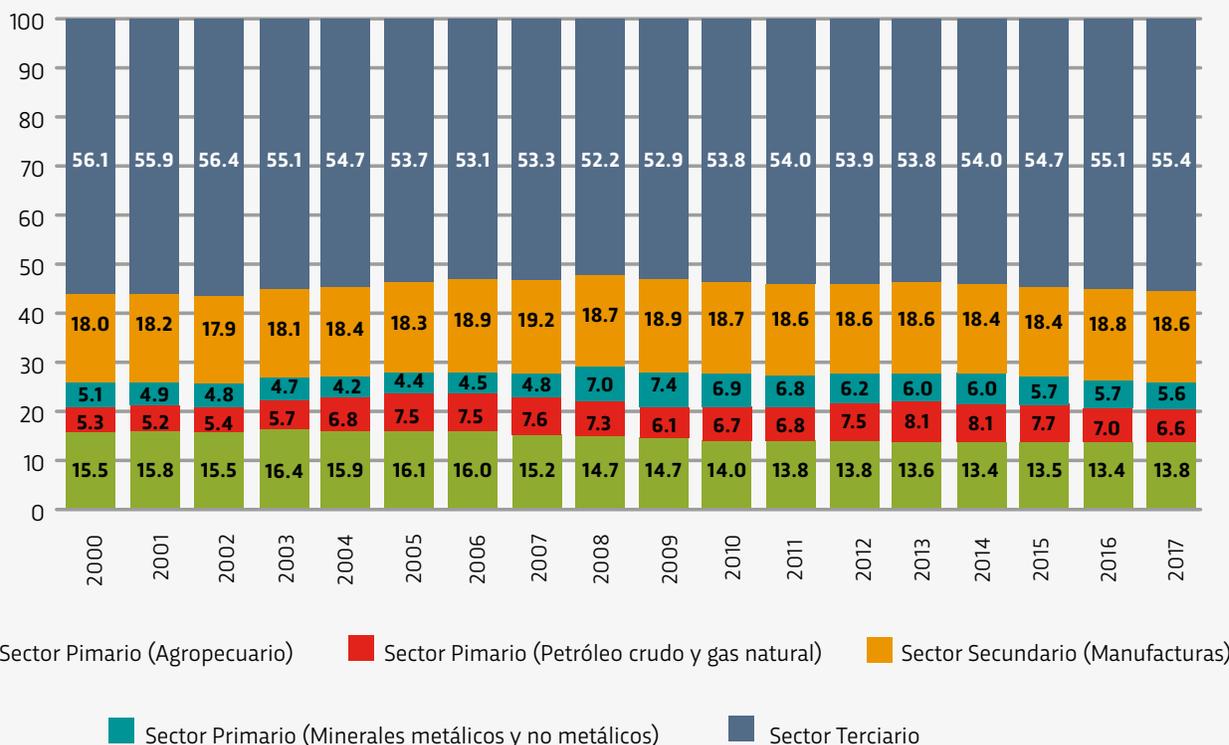
Estructura del PIB y el empleo

En 2017, el PIB boliviano se duplicó en comparación con 2010 (año base), con un aumento también significativo en el PIB per cápita. A partir de 2009, **el Banco Mundial consideró a Bolivia como un país de ingresos medios-bajos**; antes lo era de ingresos bajos.

Los vaivenes en los precios internacionales del petróleo –el gas natural incluido– y de la minería han repercutido en la configuración de la estructura económica con respecto al PIB. **En la composición sectorial del PIB, el sector con mayor peso es el terciario**, cuyo aporte representa más de la mitad del producto.



ESTRUCTURA DEL PIB* POR SECTOR ECONÓMICO, 2000-2017 (porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

* Cálculo de proporciones empleando datos a precios constantes de 1990 y a precios básicos respecto del PIB.

En cuanto al eslabón primario (*upstream*) del sector de hidrocarburos, **la producción de gas natural aporta el 98%, correspondiendo al petróleo el 2% restante.** La empresa pública estratégica Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), presente en todas las actividades de la cadena productiva, mantiene contratos de exploración y producción con cerca de una decena de empresas nacionales y extranjeras, como Shell, Total, Petrobras y Repsol.

Con una mínima contribución al empleo (1.6%), el sector minero produce principalmente zinc, estaño, oro, plata, plomo, cobre y wolframio. También hay que destacar que las reservas de hierro y litio de Bolivia están entre las más grandes del mundo.

Por su parte, **el sector agropecuario produce esencialmente alimentos e insumos para la industria y genera un**

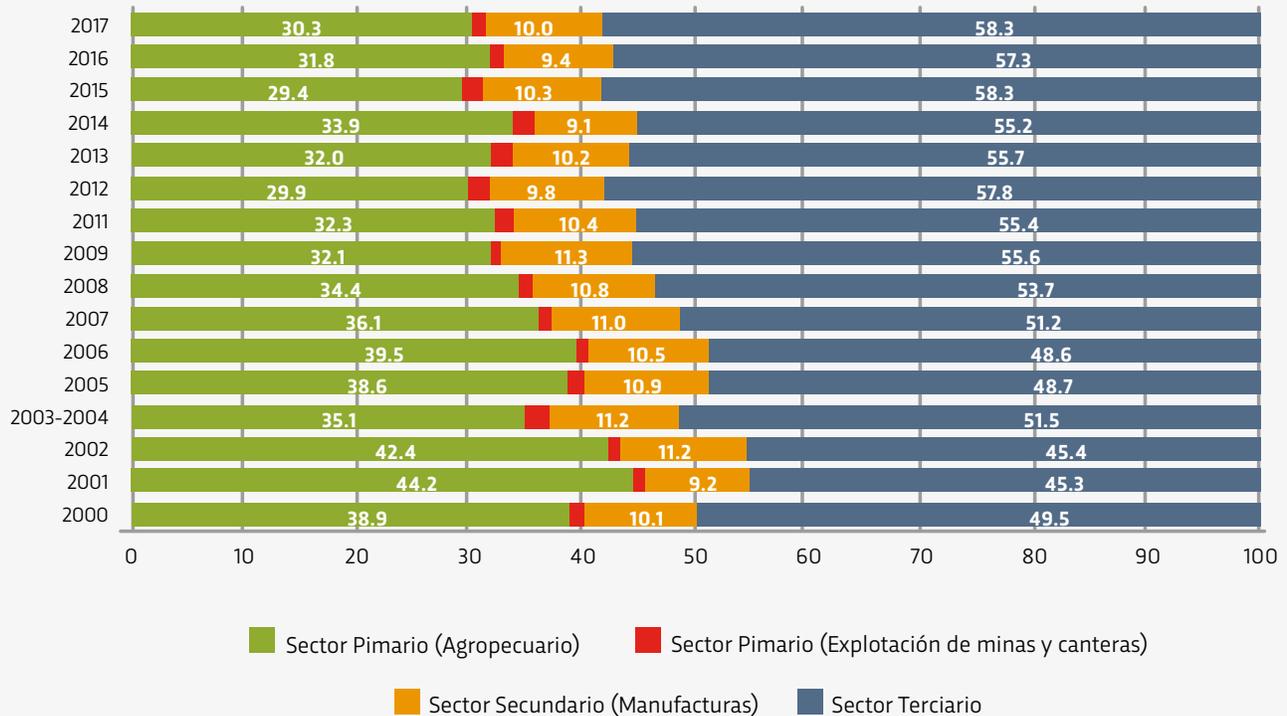
tercio de los puestos laborales, la gran mayoría de ellos ubicados en el campo y en la producción tradicional campesina.

La producción del sector manufacturero se concentra básicamente en las industrias livianas (alimentos, derivados de madera, textiles, prendas de vestir y productos de cuero). Su valor agregado representa dos tercios del total del sector y absorbe el 10.3% de los empleos.

Por su parte, **el sector terciario, que da trabajo a más de la mitad de la población ocupada (58.3%),** incluye sobre todo los siguientes servicios:

- Comercio (16.3%).
- Transporte y almacenamiento (18.3%).
- Servicios financieros (11.6%).
- Construcción (8.4%).

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA POR SECTOR ECONÓMICO, 2000-2017 (porcentajes)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017).

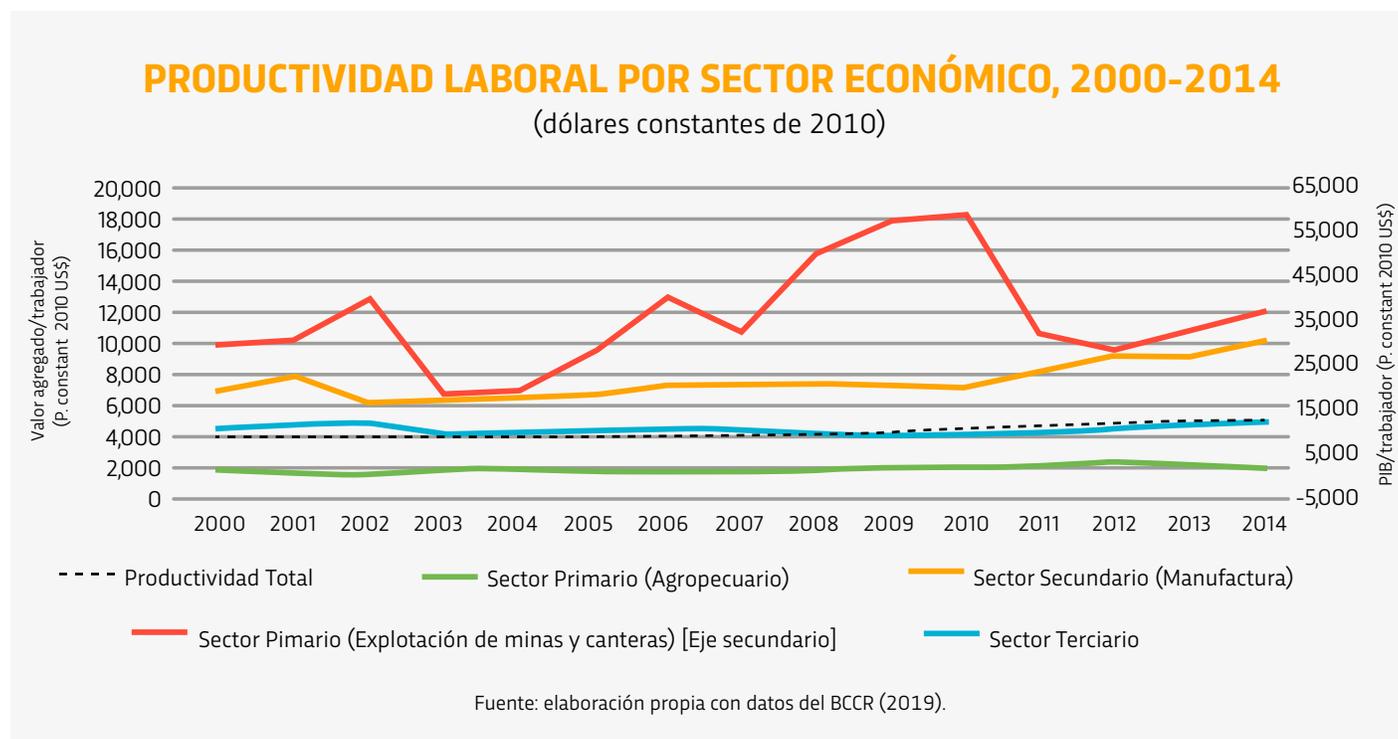
Es importante advertir que el tema del **empleo puede estar muy sesgado por el alto nivel de informalidad**. Según estadísticas del Banco Mundial (2018), el empleo informal en Bolivia, como porcentaje del total de empleo no agrícola, **llegó a 77.3% en promedio en el periodo 2007-2017**.



Productividad y competitividad

De 2000 a 2017, Bolivia registró las tasas de productividad laboral más bajas de Sudamérica, lo cual reafirma un patrón estructural histórico. Esto se refleja en el Índice de Competitividad Global, publicado por el Foro Económico Mundial. Los factores identificados como más problemáticos son **la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, la carga tributaria y la fuerza de trabajo poco capacitada.**

No debe pasarse por alto que los problemas de Bolivia en este campo se deben a **falta de avance tecnológico, agravado por una débil institucionalidad**, situación que se refleja por ejemplo en la baja inversión en investigación y desarrollo.



En esta gráfica, la productividad señalada en los sectores hidrocarburífero y minería se explican en buena parte por el efecto del alza de precios durante el periodo.

En cuanto a la **agricultura, la capacidad tecnológica es muy baja**: 92.0% del área cultivada sigue siendo de secano (sin riego). En contraste, **la productividad manufacturera ha crecido de manera sostenida** porque, entre otros factores, el 84% de las empresas de este sector **utiliza tecnología mecanizada**, e incluso el 36% ha recurrido recientemente a la **automatización**, elevando los rendimientos de manera considerable. **La automatización podría verse**

como una reacción del empresariado ante el crecimiento de la carga laboral que incluye importantes incrementos del salario mínimo, la obligatoriedad de segundos aguinaldos y la incorporación de rigideces para los despidos.

Con los procesos de urbanización, **el sector manufacturero ha conseguido cierta ventaja en lo que se refiere a economías de aglomeración** (concentración geográfica de varias industrias de diferentes sectores), pero todavía **falta mucho por hacer en cuanto a la localización** (concentración de empresas de una misma rama de actividad en pequeños espacios geográficos).

Composición de las exportaciones

En el periodo 2003-2013, las exportaciones de hidrocarburos se elevaron de manera sorprendente, llegando a representar en ese último año el 54.1% de las exportaciones totales. El impacto en el resto de la economía fue contundente.

A este auge se sumó la minería, cuyos precios internacionales despegaron también en 2004 y llegaron a su cúspide en 2011, con alrededor de 60 países de destino, entre los cuales destacan Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y China.

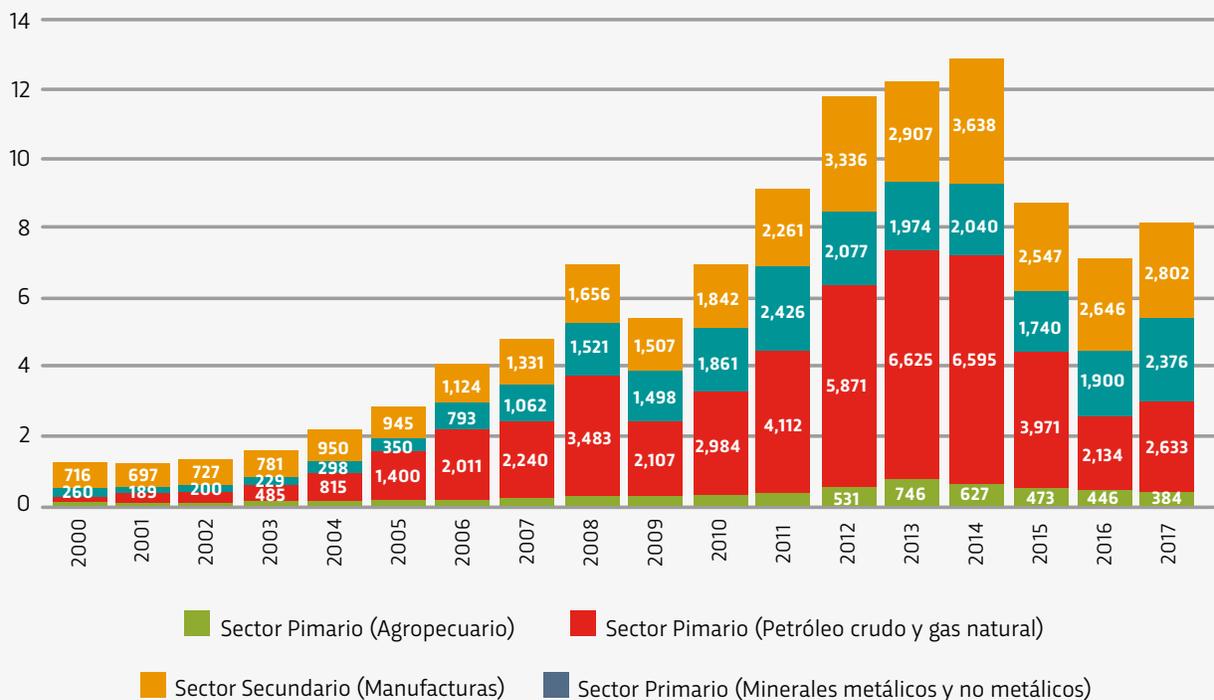
En cuanto a las exportaciones agropecuarias, aunque su impacto se vio disminuido en términos relativos por las magnitudes de los otros sectores, destaca la soya. También

son relevantes las exportaciones de castaña, quinua, chí, frijoles y frutas, en especial bananos. También ha surgido recientemente el orégano, del que Bolivia es el segundo exportador sudamericano.

Las exportaciones de manufacturas, por su parte, han cobrado mucha importancia, superando incluso a la minería y posicionándose en segundo lugar después del gas natural, con una participación promedio de 35.2% del total de exportaciones durante el periodo. Sin embargo, las exportaciones manufactureras están concentradas en un reducido número de productos y mercados de destino, a lo que se suma un bajo nivel de contenido tecnológico.

VALOR DE EXPORTACIONES POR SECTOR ECONÓMICO, 2000-2017

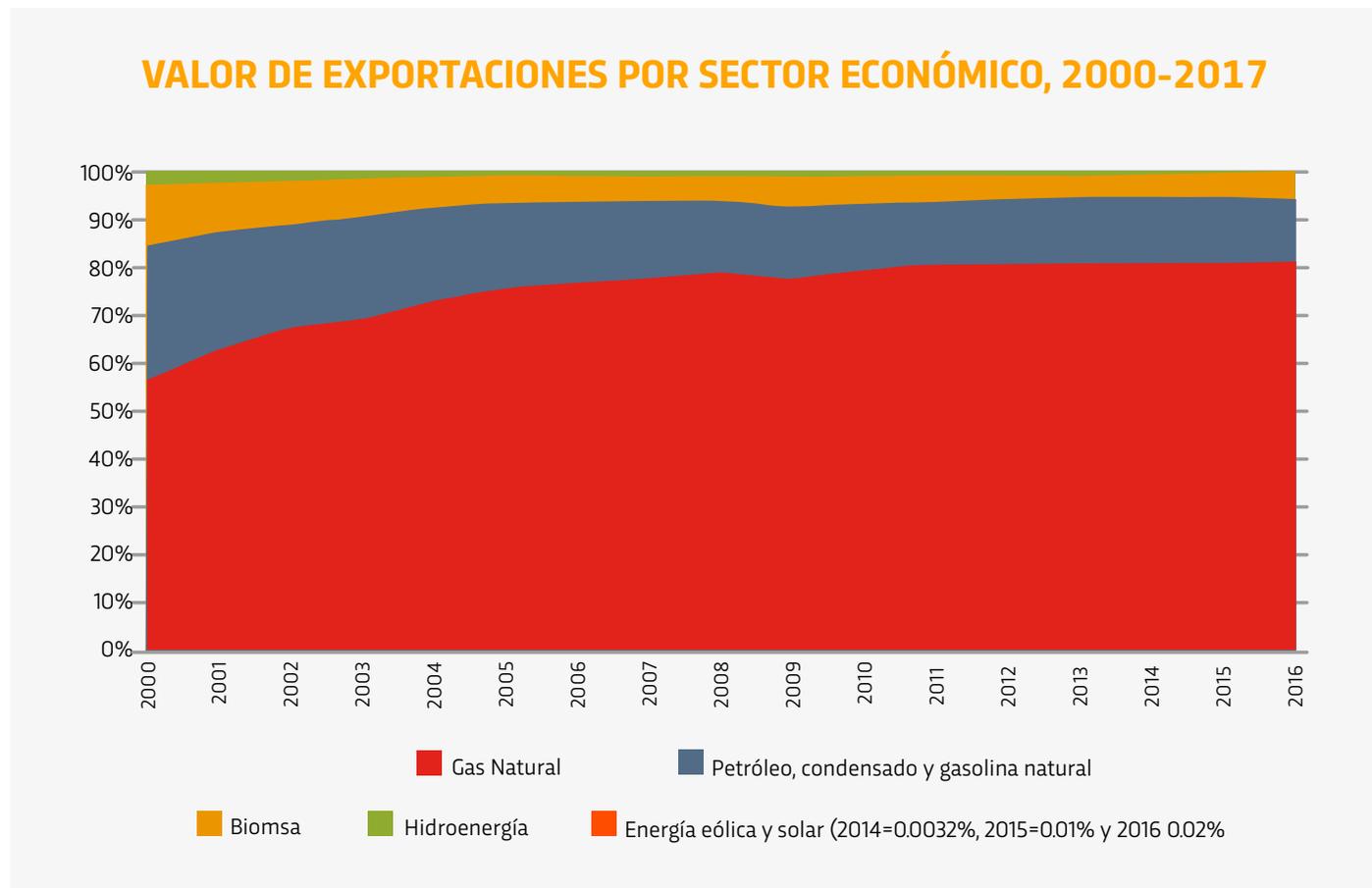
(millones de dólares)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017).

Características de la matriz energética

Además de ser el producto de exportación más importante de Bolivia, a nivel interno **el gas representa también la principal fuente de generación de energía.**



Bolivia tuvo una de las matrices energéticas de mayor crecimiento en la región entre 2000 y 2014. A pesar de ello, **el país se ubica en el grupo de pequeños productores de energía**, ya que aporta tan solo 2.9% al conjunto de la producción primaria regional.

Hasta 2019, había planes ambiciosos para cambiar la matriz energética –considerando las energías eólica y solar– e, incluso, exportar los excedentes.

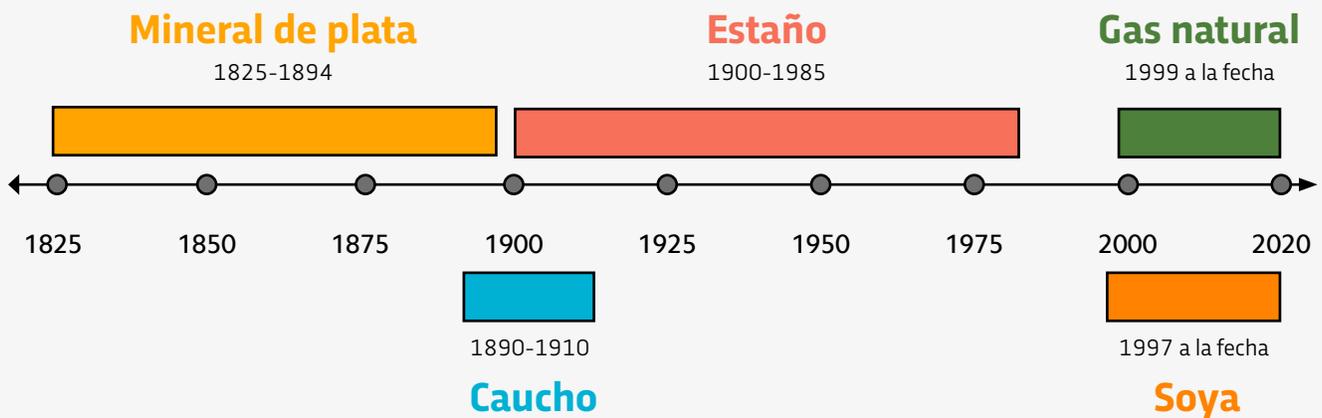
La capacidad de cubrir la demanda interna total con producción nacional es muy alta (cerca del 87%), pero **Bolivia todavía importa derivados de hidrocarburos líquidos, como diesel oil y gasolina**, principalmente para el transporte local.

La cobertura del servicio de energía eléctrica se incrementó considerablemente en los últimos años, llegando en 2016 a 93% a nivel nacional y a 79.1% en el área rural.

El persistente patrón primario-exportador

En el curso de su historia, **Bolivia ha tenido ciclos importantes de auge y crecimiento**, principalmente impulsados por alzas en los precios internacionales de las materias primas. **Sin embargo, el excedente generado en esos periodos no fue debidamente aprovechado para diversificar la economía hacia el sector secundario.** Una y otra vez se observa la sustitución de un recurso natural por otro.

PERIODOS DE AUJE EN LA EXTRACCIÓN/EXPORTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS



La evidente **trayectoria primario-exportadora** de Bolivia es **un patrón de desarrollo altamente persistente, rígido y muy difícil de abandonar.** Ni siquiera la llegada del neoes-tatismo en 2006 logró romperlo.

El shock externo positivo de precios de materias pri-mas se empezó a revertir a partir de 2015, pero la inercia de la reprimarización de la economía seguramente **continuará por varios años más.**



El discurso de la diversificación

En general, **todos los gobiernos bolivianos han recurrido discursivamente al tema de la diversificación** y han tratado de implementar algún tipo de política de industrialización, pero los esfuerzos no han fructificado hasta ahora.

De 2002 a 2005, Bolivia atravesó por un proceso dinámico de diversificación en donde **las manufacturas de madera, productos de cuero, joyería y textiles lograron penetrar nichos internacionales** de mercado. En ello desempeñó un papel importante la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA, por sus siglas en inglés), firmada con Estados Unidos, que daba preferencia a la expansión productiva de Bolivia a cambio de la lucha contra la producción de cultivos de coca. Sin embargo, en 2008 concluyó ese acuerdo y cayeron las exportaciones de productos manufacturados.

El gobierno de Evo Morales lanzó el **Plan Eléctrico del Estado Plurinacional de Bolivia 2025, que contempla una cartera de proyectos de diversificación que aproveche la ubicación** geográfica del país, con el fin de convertirlo en un **centro distribuidor de energía en Sudamérica**, considerando los **vastos recursos hídricos en dos cuencas**: la del norte (o Amazonas) y la del sur (o del Plata).

También se pretendía iniciar la industria de transformación de plásticos a través de la planta de tuberías y accesorios para redes de gas natural y películas de polietileno en El Alto, establecida en 2018.

La tendencia a la reprimarización de las exportaciones de la que hablamos antes **va justo en sentido opuesto a la diversificación**, por lo que en un corto plazo no se vislumbra un cambio relevante en este sentido.

Hacia la plena transformación productiva

¿Cómo aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro para trascender hacia otro tipo de matriz productiva que no sea el patrón primario-exportador? **Bolivia** –no cabe duda– **enfrenta serios problemas de productividad y avance tecnológico**.

El proyecto más destacado en el campo minero ha sido **la industrialización de los metales alcalinos litio y potasio**, provenientes de yacimientos evaporíticos del salar de Uyuni, considerados como una de las reservas más importantes del mundo.

La estrategia nacional ha consistido en desarrollar proyectos de investigación, plantas piloto y producción industrial de litio, potasio, materiales catódicos y baterías de iones de litio que tienen mucha demanda en el mundo, en especial para los autos eléctricos.

Con la formación en 2018 de una **empresa público-privada** con la alemana ACI Systems para **instalar una planta de hidróxido de litio**, se busca, ante todo, la generación de capacidades internas sin precedente. **Tanto ACI como otras empresas alemanas han manifestado su intención de compartir algunas patentes y capacitar al personal local** para estar en condiciones de implementar la nueva tecnología.

Desafortunadamente, el Estado **no ha visualizado de manera adecuada la necesidad de generar habilidades complementarias de innovación** en tecnologías de producto, proceso, operación y gerenciales.

Más allá del litio...

La **dinamización del sector terciario** de comercio y servicios **no va de la mano con el surgimiento y consolidación de una industria manufacturera local** que dé al país la oportunidad de insertarse en el comercio exterior. Queda claro que la falta de capacidades no es solo estatal.

Con la mayor urbanización y el crecimiento poblacional, **Bolivia enfrenta nuevos desafíos, pero también oportunidades. Se estima que el bono demográfico durará aproximadamente hasta 2069.** Pero este panorama esperanzador **debe ir acompañado de fuertes inversiones en capital humano y de un entorno propicio**, capaz de atraer inversiones productivas que asimilen a la creciente población económicamente activa.

La **recategorización de Bolivia** como un país de ingreso medio-bajo **implica una mayor capacidad adquisitiva** de

la población y, por tanto, un **mercado local más dinámico.**

Si logra concretarse la apuesta de desarrollar una industria pesada estatal que sirva de plataforma para el despegue de otros sectores, el impacto en la matriz productiva será muy grande.

Algunas **alternativas productivas** con potencialidad son:

- **Espicias y condimentos**, como orégano, ají, pimienta, locoto, anís, ajo y sal rosada de roca.
- **Textiles de fibra de llama**: Bolivia cuenta con la mayor población de estos animales en el mundo.
- **Producción piscícola**, con una rica variedad de especies.
- **Exportación de software** de alta calidad.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES



Mayor urbanización y crecimiento poblacional

Bono demográfico hasta 2069

Pero se requiere...

Hacer inversiones en
capital humano

Atraer inversiones
productivas



Mejora del nivel de ingreso

Mayor capacidad adquisitiva de la población
Mercado local más dinámico

Pero se requiere...

Desarrollar una plataforma industrial estatal

Desde luego, queda el **reto** de descubrir a qué **factores de diferenciación** podría recurrir Bolivia **para ingresar a mercados importantes en países vecinos**, como Perú, Chile, Brasil y Argentina, **y cómo diversificar la producción hacia**

bienes que comparten características similares a los productos que el país exporta hoy, pero **con algo más de sofisticación y complejidad** en lo que se refiere a tecnología. 🇨🇵



La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), fundada en 1925 en Alemania, es una institución privada de utilidad pública comprometida con las ideas de la Democracia Social. Lleva el nombre del primer presidente del Estado alemán elegido democráticamente, Friedrich Ebert, y es portadora de su legado en cuanto a la configuración política de la libertad, la solidaridad y la justicia social. A este mandato corresponde la Fundación en el interior y exterior de Alemania con sus programas de formación política, de cooperación internacional y de promoción de estudios e investigación.

fes-transformacion.org

Proyecto Regional Transformación Social-Ecológica
en América Latina de la Friedrich-Ebert-Stiftung
Yautepec 55, col. Condesa
C. P. 06140, Ciudad de México
+52 (55) 55535302
transformacion@fesmex.org

Para más información y acceso digital a la Biblioteca Transformación y otras publicaciones del Proyecto, visita: <https://www.fes-transformacion.org/publicaciones/>

Ebook basado en el estudio de Sergio G. Villarroel-Böhrt

Desarrollado por ICO
Imagen y Comunicación Organizacional
www.icoimagen.com.mx

Coordinación: Jorge Ruiz Esparza
Textos: María Elena Noriega
Elementos gráficos y diseño: Sabrina Sánchez Solórzano