

Edición en español

**PACA**<sup>®</sup>

**Novedades**

**Acción  
Participativa para  
la Competitividad  
Local**

Un producto de mesopartner

Nº 5

Agosto 2004

Editado por

**Ulrich Harmes-Liedtke**  
[uhl@mesopartner.com](mailto:uhl@mesopartner.com)

[www.mesopartner.com/paca](http://www.mesopartner.com/paca)

Una brújula para iniciativas DEL  
pag. 2

El PACA de Cartago: Bordando un  
futuro grande  
pag. 3

... y el día llegó...  
por fin conoceré a PACA  
pag. 5

El gobierno provincial dinamiza la  
cadena productiva de soya y maíz  
en Los Ríos (Ecuador)  
pag. 6

PACA en la universidad  
pag. 8

Mesopartner tiene una empresa  
asociada en América Latina  
pag. 9

## Editorial:

### PACA amplía su horizonte

Iniciamos nuestras actividades con PACA en el campo del Desarrollo Económico Local. Nuestras experiencias recientes confirman que nuestra metodología participativa sirve igualmente para el desarrollo de *cadena de valor* y *clusters productivos*. Un ejemplo de la aplicación de PACA nos es relatado por Harald Landauer en su artículo sobre las cadenas productivas de maíz y soya en la provincia ecuatoriana de Los Ríos (Ecuador). En este trabajo importa aún más la salida de las limitaciones del pensamiento localista, y entender la lógica a lo largo de una cadena con trascendencia nacional o internacional. Con las bordadoras de Cartago (Colombia), José Murgueytio nos presenta una aplicación de PACA en un cluster. Cartago, antes del ejercicio PACA, ya tenía fama por sus bordados, y varios expertos habían realizados estudios sobre esta aglomeración productiva. Pero con PACA fue la primera vez que los agentes locales mismos tomaron la iniciativa de iniciar un proceso participativo para desarrollar la competitividad de su cluster. Para Mesopartner fue también la primera experiencia en Colombia, un país que cuenta ya con varios paquistas muy dinámicos, entre ellos Maribel Albornoz que nos informa sobre su experiencia con la capacitación en PACA.

Un tema cada vez más candente es la Comunidad de Práctica de PACA. Después de varias capacitaciones y una serie continua de ejercicios PACA, crece la demanda de intercambio y soporte por parte de los practicantes. Quiero destacar en este contexto las experiencias ecuatorianas donde la Cooperación Alemana GTZ convocó a fines de mayo a los ocho equipos PACA activos a un seminario de intercambio. Allí vi el efecto motivador de tales encuentros, y me sorprendió positivamente que los equipos mismos estén organizados, independientemente de los encuentros de intercambio y aprendizaje. Además tuvimos la oportunidad de experimentar con el Cuadro de Mando Integral que nos va servir como *brújula competitiva* en iniciativas avanzadas del Desarrollo Económico Local. Fi-

nalmente, Jorge Proaño nos informa que varios paquistas crearon la consultora RECORD Asesores Ltd. con el propósito de responder con una oferta calificada a la demanda creciente de metodologías participativas en el desarrollo económico, tanto en Ecuador como en los países vecinos.

Estas experiencias nos motivan para avanzar con los servicios de la Comunidad de Práctica. Agradezco a todos y todas por sus contribuciones y les saludo, con mucho ánimo de avanzar con PACA y otras actividades DEL en América Latina,

Ulrich Harmes-Liedtke  
uhl@mesopartner.com

## Una brújula para iniciativas DEL

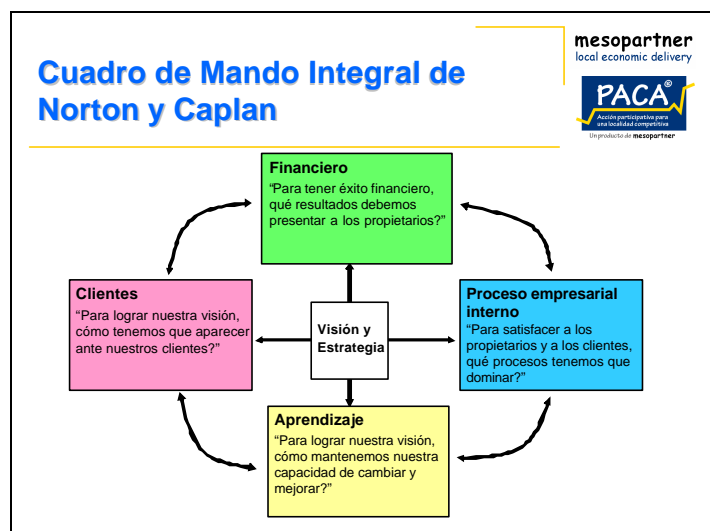
Una especialidad de *mesopartner* es transferir el saber del Management a las realidades de las economías locales y regionales en los países en vías de desarrollo. Hace algunos meses comenzamos de experimentar con el *Cuadro de Mando Integral (CMI)* – traducción literaria del término inglés *Balanced Scorecard*.

En los años noventa Robert S. Kaplan y David P. Norton de Harvard Business School inventaron esta metodología para traducir las estrategias en indicadores medibles para facilitar la gestión de las empresas. Su idea principal fue ampliar la mirada al rendimiento de la empresa, combinando los tradicionales indicadores financieros con nuevos indicadores de satisfacción de los clientes, de los procesos internos claves y del aprendizaje organizacional. Esa metodología involucra varios *stakeholder* (grupos interesados en el bien de la empresa), es decir, no solo los *shareholder* (propietarios) sino también los empleados y clientes.

Recientemente se aplica el CMI también fuera del ámbito empresarial. A nosotros nos inspiró la experiencia de *Scottish Enterprise*, la agencia de promoción económica de Escocia, que utiliza el CMI para evaluar el im-

pacto de sus iniciativas en clusters productivos. Antes la agencia disponía ya de varios indicadores para medir el rendimiento de los clusters escoceses: Indicadores estándar, como puestos de trabajo creados o mantenidos y el crecimiento de la exportación, o indicadores nuevos como el número de empresas con venta electrónica o el número de redes empresariales creados. La introducción del CMI les permitió integrar las perspectivas de los diferentes *stakeholder* mediante un número reducido de indicadores claves. Los actores involucrados en la gestión del cluster lo elaboraron de forma participativa, y este proceso derivó en una estrategia compartida y medible. El CMI combina de manera inteligente la estrategia a mediano o largo plazo con indicadores medibles a corto plazo, y facilita de este modo la gestión participativa de los clusters.

Para aproximar el concepto del CMI a los actores locales involucrados en procesos PACA preferimos el término *brújula competitiva*. Como los puntos cardinales de una brújula, miramos a cuatro perspectivas: (1) Aprendizaje y crecimiento (2) Procesos internos (3) Perspectiva del cliente e (4) Impactos económicos. Respecto a la última no hablamos de la perspectiva financiera, porque el desarrollo económico local aspira en última instancia a *impactos económicos*, p.ej. crecimiento del empleo o mayor número de emprendimientos en la localidad. A los otros aspectos menos tangibles los entendemos como causantes para realizar finalmente los impactos



Cuatro puntos cardinales de la brújula competitiva

tangibles e intencionados. En este sentido es crucial la capacitación de los actores locales que trabajen en la mejora de la competitividad local. Los procesos internos se refieren a la cooperación entre empresas, gremios, instituciones de apoyo y gobierno local. Introducimos también la perspectiva del cliente, ya que éste nos informa como se ve nuestra economía local desde fuera.

Recomendamos trabajar con la *brújula competitiva* en una fase avanzada del proceso de desarrollo económico local. Candidatas ideales son las regiones que realizaron hace algunos meses sus ejercicios PACA y aplicaron varias acciones programadas. Ellas ya disponen de un equipo PACA consolidado, y, después de la fase eufórica inicial, necesitan más claridad estratégica y operativa. En esta situación proponemos una lluvia de ideas sobre los factores de éxito de la iniciativa, ordenándolos según las cuatro perspectivas de la *brújula competitiva*. Para entender mejor las relaciones causa y efecto se puede dibujar un *mapeo estratégico* que aclare la interrelación sistémica de los factores identificados. Una vez definido los factores de éxito hay que definir los correspondientes indicadores medibles. El número de los indicadores debe ser reducido, teniendo en cuenta que se vuelve a medirlos cada uno o dos meses a lo largo de varios años. Después el equipo gestor mide los datos actuales de referencia y establece metas a corto, medio o largo plazo. Finalmente se definen acciones concretas que permitan lograr a las metas definidas. De esta forma los agentes locales monitorean y gestionan su proceso DEL. Debido a que los procesos económicos son dinámicos cabe revisar los factores críticos de éxito, los indicadores, las metas y las acciones periódicamente.

Todavía *mesopartner* tiene más conocimiento conceptual que experiencias prácticas en el trabajo con las brújulas competitivas. Tuvimos una experiencia práctica durante el primer encuentro de 8 equipos PACA en Ecuador, en el mes de mayo. Los paquistas elaboraron unos cuadros genéricos para iniciativas DEL, y al final del ejercicio la gran mayoría de los equipos PACA mostró su interés de aplicar la metodología en su caso concreto. Para responder a esta demanda, y

precisar el instrumento de la brújula competitiva contamos con el apoyo de la cooperación alemana. Más allá, la GTZ nos encargó elaborar unos cuadros genéricos que sirven también para un Benchmarking inter-regional, especialmente en los sectores de turismo y de la pesca artesanal.

En general, entendemos la brújula competitiva como un instrumento nuevo en la caja de herramientas PACA, que nos facilita la gestión estratégica y sostenible de procesos DEL.

Ulrich Harmes-Liedtke  
uhl@mesopartner.com

---

### El PACA de Cartago: Bordando un futuro grande

La zona norte del Valle del Cauca, en Colombia, se caracteriza por la fertilidad de la tierra. Grandes plantaciones de café y caña de azúcar sobresalen en medio de una vegetación exuberante. Allí están asentados los municipios de Cartago y Ansermanuevo, donde unas 8.000 personas, la mayoría mujeres, se dedican a la actividad textil: la producción de prendas de vestir con un acabado especial: los bordados y calados (ahuecamientos simétricos y artísticos en las prendas de vestir).

La calidad artística de los bordados y calados de Cartago y Ansermanuevo representan una clara ventaja competitiva para la economía de la región. Consumidores directos e intermediarios de Bogotá, Medellín, Cali y otras ciudades del país vienen a estos dos municipios para adquirir las prendas, cuya marca "Cartago" tiene reconocimiento nacional.

Las empresarias de Cartago, mirando esta ventaja, se han propuesto ampliar su mercado y exportar. En los próximos días se realizará, con el apoyo de EXPO Colombia, la primera rueda de negocios donde aspiran hacer sus primeras ventas al exterior.

Esta perspectiva es apoyada entusiastamente por la Cámara de Comercio, los gobiernos locales, y otras instituciones de apoyo. Y es que el fortalecimiento de este renglón económico es una evidente alternativa de empleo frente a la crisis de mercado que atraviesa el principal producto de la zona, el café, y es, al mismo tiempo, un contrapeso al negocio ilícito del narcotráfico, origen de una acosadora situación de violencia.

Para tratar de remediar los cuellos de botella existentes en la cadena de valor del bordado y calado, se han hecho en los últimos años, algunos importantes estudios. Sobresale, por su rigor académico, el diagnóstico de la Universidad Javeriana. Sin embargo, ninguno de estas iniciativas ha conseguido complementarse con acciones concretas para mejorar.

La modalidad de producción de las prendas de vestir tiene una grave deficiencia. Se realiza bajo un esquema parecido al de la maquila. La producción de valor agregado tiene dos eslabones muy diferenciados: el corte y confección de la prenda, que se realiza en pequeños talleres mecanizados; y el bordado y calado, que son efectuados por trabajadoras independientes –bordadoras y caladoras- en sus domicilios y de manera artesanal. Las dueñas de los talleres contratan a las bordadoras y caladoras por obra cierta y a cambio de remuneraciones muy bajas. Al mismo tiempo que realizan su labor, las bordadoras y caladoras deben atender el funcionamiento del hogar, cuidar de los hijos, comprar alimentos y preparar la comida. Muchas veces las prendas son entregadas sucias y a destiempo. El sector no trabaja con estándares de calidad, no tiene certificación y la organización gremial es incipiente. En resumen: está muy poco o nada preparado para exportar.

Para quienes trabajamos con PACA, la situación era “a pedir de boca”: ventaja competitiva y crisis, evidente interés por mejorar, apoyo multi institucional. La Cooperación Técnica Alemana –

GTZ- de Colombia, en respuesta a la situación y como parte de su trabajo de fomento económico, decidió financiar y organizar un proceso PACA, bajo la coordinación de Óscar Mena y Nury Alzate.

Luego del curso de capacitación efectuado en Pereira entre el 6 y el 11 de junio, empezamos el trabajo al día siguiente, el 12 de junio, con el e-

quipo PACA de Cartago y Ansermanuevo haciendo el taller de hipótesis en un local facilitado por la Casa de la Cultura de Anserma... El equipo está integrado por representantes de: la Cámara de Comercio de Cartago (campeón PACA de este municipio), la Corporación Diocesana, la Asociación Pro Bordados (gremio de las talleristas) y el Municipio de Ansermanuevo. En mi experiencia personal de paquista, este ejercicio era especialmente diferente: trabajábamos una cadena de valor textil y el campeón no era una institución pública sino un gremio empresarial.

El 15 de junio hicimos el taller de lanzamiento en Cartago. Hubo una gran asistencia de representantes de instituciones de apoyo, a la cabeza el Alcalde de Ansermanuevo y la presidenta de la Cámara de Comercio de Cartago. La cobertura mediática fue muy buena y estuvo precedida por ruedas de prensa y entrevistas. A lo largo de la semana se hicieron varios mini talleres con la participación de representantes de las dueñas de talleres y de las bordadoras y caladoras. Hubo un momento de tensión en el equipo PACA, cuando Jaime Escobar, de la Cámara de Comercio, se preguntó por la pertinencia de hacer un nuevo diagnóstico. Pronto re descubrió que éste era muy diferente: era un autodiagnóstico de las actoras directas de la producción y era un autodiagnóstico orientado al compromiso para la acción.

En los momentos que escribo esta reseña, el equipo PACA debe estar concluyendo su análisis de resultados y la elaboración de las propuestas



*Un bordado típico de Cartago*

de acción. Varias de éstas se encaminarán a mejorar el actual esquema de producción con miras a los mercados del exterior. Lo van a conseguir y mi apuesta es por haber sentido el espíritu emprendedor de las personas que mantienen en alto la marca Cartago.

*José Murgueytio*  
[jmurgueytio@recordasesores.com](mailto:jmurgueytio@recordasesores.com)

### ... y el día llegó... por fin conoceré a PACA

Trabajo en Asopatía, una Asociación de municipios de la Región del Alto Patía, -ubicada entre los departamentos de Cauca y Nariño al sur de Colombia- es una Región que tiene muchos problemas: sequías prolongadas, degradación de los suelos, presencia de cultivos de uso ilícito, actores armados, pero a pesar de todo, también existen cosas positivas, no todo es malo; los municipios están al lado y lado de la vía Panamericana, la región tiene diversidad de climas, gran potencial frutícola, presencia institucional y lo más importante gente trabajadora y con mucha calidez humana.

El objetivo principal de Asopatía (mi institución) es la promoción del desarrollo regional, hemos adelantado algunos procesos de desarrollo con el apoyo invaluable de la GTZ, pero a pesar de ser una asociación donde los socios son los alcaldes, no hemos tenido el total apoyo de ellos y sabemos que el Gobierno Local juega un papel importante en las iniciativas de desarrollo. Entonces la pregunta de siempre era: cómo empezar, cómo motivar a estos actores, cómo lograr que todas las cosas buenas que tiene la Región pue-

dan aprovecharse para iniciar procesos de un verdadero Desarrollo Económico Local.

Hace unos meses llegó a mis manos el primer documento de PACA -Evaluación Participativa de la Ventaja Competitiva- (Jörg Meyer-Stamer), no dejaba de leerlo y siempre me preguntaba cuando tendré la oportunidad de participar en la aplicación de la metodología. Pasa el tiempo..., y gracias a la GTZ tengo la linda oportunidad de participar en el primer taller de capacitación de la metodología PACA, que se desarrollaría en Colombia en la agradable ciudad de Pereira.

Me emocionó aún más, cuando revisé la información que los organizadores del evento enviaron por correo electrónico, y al leer su contenido se me hacía mucho más fácil entender que es PACA, pero siempre hay la gran diferencia entre la lectura que uno hace y la aplicación.



*PACA Capacitación en Pereira/ Colombia: El equipo ganador del concurso PACA Spots.*

Durante el viaje por culpa del clima tuve muchos percances, pero era tanta mi alegría de poder asistir al Taller de Capacitación que nada me importaba, tuve la linda oportunidad de conocer en el avión a Ulrich Harnes-Liedtke, -¡no lo podía creer!-, era uno de los creadores de mesopartner, la empresa que está capacitando en PACA a muchos países, y sobretodo conocerlo a él no solo en su aspecto profesional sino personal, es una persona que inspira confianza y seguridad; él estaba muy preocupado por su compañero "Pepe", -el otro facilitador-, se había quedado en el aeropuerto, pero la

sorpresa fue grande, porque justamente al bajar del avión, se abre la puerta de los pilotos y a que no saben quién aparece?, pues sí, aparece Pepe (José Murgueytio) y así fue como de primera mano conocí a dos facilitadores maravillosos - estaba superhipermega contenta-.

Inició el curso el día 6 de junio a las 14:00 horas, catorce participantes procedentes de los municipios de Cartago, Ansermanuevo, Mistrató, La Celia, Belén, Pereira, Popayán y por supuesto de Pasto –mi linda y acogedora ciudad-. Ah casi me olvido de comentar que el Taller tomó el carácter de internacional pues hubo un participante de Alemania.

Fue interesante conocer la opinión de los participantes frente al concepto de Desarrollo Económico Local a partir de relacionar “un color” con el concepto, cada participante describe su propia idea y es así como los colores: verde, azul, amarillo y blanco simbolizan riqueza, belleza, unión, transparencia y fuerza.

Pasaban los días y el Interés por aplicar lo más rápido posible la metodología en cada una de las regiones de los participantes, era evidente, sobretodo cuando al analizar la cuarta fase del proceso PACA “Procesamiento de la información”, donde a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores: Taller de lanzamiento, trabajo de campo, utilizando cada una de las herramientas enseñadas vamos mirando las posibles acciones PACA, obviamente teniendo siempre en cuenta los criterios de selección y el análisis que el equipo PACA debe hacer.

La alegría se hace cada vez más grande, cuando sé que tengo condiciones y habilidades para llegar a ser una paquista, -sí mi interés es llegar a hacerlo-, pero lo más importante para mí, es poder apoyar a toda esa comunidad para la cual trabajo y a la cual me debo, porque no puedo olvidar que lo que soy ahora, se lo debo a todos los grupos de campesinos y campesinas adultos, jóvenes, adultos mayores, niños y niñas, con quienes he compartido muchos momentos, los cuales me han dado la oportunidad de apoyarlos en sus actividades y de iniciar acciones en pro de su desarrollo.

Seguiré trabajando, aprendiendo, pienso que lo importante es iniciar, si lo haces perfecto, excelente, pero si no, los errores son los que justamente enseñan mas y mas, PACA es dinámica, te brinda la oportunidad de aprender-haciendo, ejercitándote, equivocándote también, y no olvi-

dar que lo más importante es el compromiso que asumimos cuando conocemos a Paca, para mí compromiso es la unión entre Responsabilidad y Amor, dos ingredientes que hay que mezclarlos muy bien y agregarlos en cada una de las fases de PACA y en todo lo que tu hagas.

*Maribel Albornoz Rojas  
marocita@latinmail.com*

---

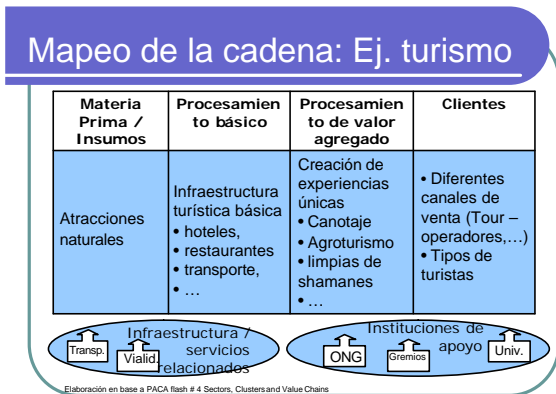
### **El gobierno provincial dinamiza la cadena productiva de soya y maíz en Los Ríos (Ecuador)**

El Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador – CONCOPE – aplica PACA con el propósito de insertar a los Consejos Provinciales del Ecuador en su nuevo rol de promotores del Desarrollo Económico Provincial, habilitándoles a que conjuntamente con actores privados y de la sociedad civil, desarrollen iniciativas publico-privadas orientados a la competitividad territorial. CONCOPE facilitó su tercera iniciativa piloto en la provincia de Los Ríos, ubicada en el litoral del país.

Al inicio el Gobierno Provincial quería aterrizar el Plan Estratégico Agropecuario y hacer mover acciones concretas. Por ser la provincia de Los Ríos la región productora del 95% por ciento de la soya y de un 60% del maíz a nivel nacional. Otro actor importante fue la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones-CORPEI, una agencia privada sin fines de lucro, que ya había realizado el “Estudio de Competitividad y Planificación Estratégica de la cadena de la Soya“, y que buscaba viabilizar estrategias identificadas en este estudio.

Durante el trabajo de campo se realizaron 6 minitalleres y 17 entrevistas con productores, comercializadores, proveedores de insumos y servicios así como instituciones de apoyo. En la preguntas aplicadas en minitalleres empleamos ¿cuales son los cuellos de botella y que deficiencias se pueden remediar mas fácilmente y con recursos locales? En la preparación se hizo hin-

capié en mapeos de las cadenas de valor. Sin embargo llegamos a límites: la cadena de la soya y el maíz rebasan los límites provinciales: La industria de extracción y de balanceados quedan en otras provincias y por razones de tiempo no las involucramos en el trabajo de campo.



Esquema del mapeo para cadenas de valor

Entre los resultados del diagnóstico destacaron como puntos fuertes la alta concentración geográfica de la producción de maíz y soya en la provincia, la utilización de variedades no-transgénicas, un trabajo conjunto iniciado entre productores, industriales y consumidores finales de la cadena de soya. Respecto al diagnóstico, fue interesante ver que sus resultados en cuanto a la cadena de la soya correspondían con lo que se había encontrado en el estudio de competitividad realizada en un lapso de varios meses. Entre los puntos débiles destacamos que los productores están atomizadas y no había una organización representativa de los productores dentro del equipo interinstitucional que condujo el diagnóstico (equipo PACA). En parte por esta falencia, en la implementación de algunas acciones, las instituciones de apoyo como universidades y asociaciones de productores preguntaron por recursos para participar en su ejecución, en vez de movilizar aportes.

La experiencia del PACA y la trayectoria - no fácil - de la implementación de acciones, ha generado algunos cambios dentro del Gobierno Provincial: (1) El equipo técnico del Gobierno Provincial (cuatro personas de los departamentos de Planificación y de Desarrollo Rural) tiene una

nueva orientación para su trabajo, ha ganado competencia y ha ganado credibilidad frente al sector privado en su nuevo rol de facilitador y promotor del Desarrollo Económico Provincial. (2) Se formó un respaldo político para este nuevo rol: Ante la evidencia de que el nuevo tema moviliza a importantes bases de electores, seis consejeros provinciales asistieron al foro “Soya 2004”, que contó con la participación de unas 400 personas. (3) El gobierno está aprendiendo que para promover el Desarrollo local, no tiene únicamente a mano la herramienta de la planificación, y que para lograr la ejecución de proyectos y acciones, se consigue hacerlo en conjunto con actores privados, académicos y la sociedad civil. (4) Fue importante la experiencia de haber encontrado a un aliado con capacidad técnica especializada (el equipo consultor de la CORPEI), y ahora las dos instituciones planifican, convocan y ejecutan conjuntamente.

Como agencia nacional de promoción de exportaciones, la CORPEI ha rescatado la importancia de la dimensión territorial en proyectos de fomento de cadenas; que necesita aliarse con actores locales, con un campeón local, para lograr convocatoria de los pequeños productores y viabilizar elementos de la estrategia para la cadena de la soya. Encontró en el Gobierno Provincial un importante aliado, al que le ha entregado el rol de “facilitador de la cadena”, al menos por un tiempo temporal, hasta que se haya constituido un organismo representativo de los productores.

Después de 4 meses de implementación todavía es temprano para ver beneficios, sin embargo se pueden rescatar que los pequeños productores de soya están familiarizados con la situación crítica de toda la cadena y más concientes de que ellos como un eslabón débil comprometen a toda la cadena. Se ha desarrollado un mecanismo de comercialización de la cosecha, basándose en una propuesta ganar-ganar entre productores e industriales. Productores e industriales tienen a mano un organismo de facilitación para concretar sus negociaciones.

Concluimos que el Gobierno Provincial se ha ganado un nuevo espacio de “facilitador de la cadena”, que le fue entregado por el organismo

de promoción de exportaciones - CORPEL. Queda por resaltar que con las acciones PACA se sigue trabajando en la tarea fortalecer la asociatividad de los productores, quedando la perspectiva de que algún día puede dejar la nueva tarea en manos de un organismo representativo de los productores.

*Harald Landauer (CIM), Asesor DET, CONCOPE, hlandauer@concope.gov.ec*

## PACA en la universidad

El Desarrollo Económico Local (DEL) no es una disciplina académica, sino un campo de aplicación de conceptos provenientes de diversas fuentes académicas. Así, no sorprende que los practicantes del Desarrollo Económico Local, tengan formaciones académicas bien distintas, y nos encontramos con economistas, politólogos, sociólogos, geógrafos, hasta con psicólogos y licenciados de educación cuando trabajamos en el tema. El DEL es un enfoque multidisciplinario orientado a la acción que coincide con la idea de la "ciencia en acción" donde el científico sale del aula al campo buscando solucionar problemas reales en cooperación con la misma gente afectada.

Hoy en día en varias universidades el desarrollo local es una materia que se puede estudiar. Normalmente se trata de cursos de postgrado en que participan, sobre todo, profesionales con experiencias que quieren profundizar sus conocimientos. Dos ejemplos para América Latina son: (1) La Maestría en Decentralización y Desarrollo Local que organiza la Universidad de las Américas (<http://www.uamericas.edu.ec>) con soporte de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) en Quito/ Ecuador y (2) la Maestría de Desarrollo Local que organiza la Universidad Nacional de San Martín



*Estudiantes de la maestría en Buenos Aires*

([www.unsam.edu.ar/dpg/mda.html](http://www.unsam.edu.ar/dpg/mda.html)) en Buenos Aires/ Argentina, en cooperación con la Universidad Autónoma de Madrid. En ambos casos la capacitación engloba todo el desarrollo local, en que el Desarrollo Económico Local o Territorial forma parte como un módulo importante.

Tuvimos la oportunidad de presentar a la metodología PACA y nuestras experiencias en el DEL en ambos cursos. Los estudiantes valoraban positivamente nuestra enseñanza participativa e interactiva del tema, y varios salieron del curso con ganas de aplicar los instrumentos aprendidos (diamante de competitividad, cinco fuerzas, matriz de interacción y tablero de gestión balanceada) en el contexto de su trabajo práctico. Algunos estudiantes ya tenían experiencias con las técnicas de visualización, pero para otros fue una experiencia nueva.

Para acercar la realidad económica local al aula trabajamos en la maestría de Buenos Aires con un juego del roles que partió de un ejercicio PACA real. En el juego "Itoupava" los participantes asumieron el papel de los actores locales de un municipio en Brasil, y actuaron como representantes de la municipalidad, los gremios industriales, la cámara de turismo o la incubadora de software. Simulamos varias secuencias de una iniciativa de DEL, y los estudiantes aprendieron haciendo el

uso práctico de varios instrumentos para analizar la ventaja competitiva de un territorio y para definir acciones concretas para dinamizar el desarrollo de la economía local. Incluso esbozamos un sistema de monitoreo de la iniciativa para poder gestionar la acción de forma estratégica. Al final del curso los estudiantes nos animaron a seguir trabajando en el caso "Itoupava", y estamos muy agradecidos por los comentarios y sugerencias para mejorar este juego de roles.

En la maestría sobre Descentralización y Desarrollo Local de la Universidad de las Américas,

en Quito, Ecuador, a través de un curso virtual intensivo de quince días, nuestro colega Jorge Proaño Bonilla de Record Asesores Ltd. en Ecuador, presentó para el análisis y reflexión de maestrantes de Centro y Sur América, los nuevos conceptos de desarrollo económico local endógeno, vinculándolos con la competitividad sistémica, especialmente, con el nivel meso. Son conceptos a partir de los cuales se puede asimilar y visualizar con mayor nitidez la metodología y enfoque PACA para activar procesos de desarrollo económico local y de competitividad.

El hexágono del desarrollo económico local sistematizado por Mesopartner fue básico en la experiencia de Jorge con los maestrantes, pues, según manifestaron sus alumnos, el hexágono les permitió comprender la lógica del desarrollo local y del desarrollo económico local. Para entender mejor la metodología PACA, los maestrantes conocieron varios casos prácticos desarrollados en Ecuador, Perú y República Dominicana. Tal fue su interés que la Universidad de las Américas está considerando la posibilidad de hacer un curso formal de capacitación en PACA, tanto para los actuales maestrantes como para otros profesionales Latinoamericanos vinculados al desarrollo económico local.

A nuestra participación en las maestrías de desarrollo económico la podemos valorar como una actividad ganar-ganar. Las universidades incorporan experiencias prácticas en la enseñanza, y facilitan la aplicación concreta de lo aprendido por parte de los estudiantes. A la Comunidad de Práctica PACA le sirve la presencia en las universidades para estrechar el intercambio académico y conceptual sobre la innovación en el DEL, y a la vez difundir la metodología de PACA en el importante grupo de profesionales del desarrollo local.

*Jorge Proaño Bonilla*  
*jproano@recordasesores.com*  
*Ulrich Harmes-Liedtke*  
*uhl@mesopartner.com*

## **Mesopartner tiene una empresa asociada en América Latina**

Se llama RECORD, “Recursos para la competitividad y el desarrollo”, constituida en mayo del 2.004, en Quito, Ecuador, y a cargo de cinco profesionales, 3 ecuatorianos y 2 alemanes. “RECORD ASESORES” que es como se llama la empresa, surgió a raíz de la capacitación en PACA que realizó MESOPARTNER en Camiri, Bolivia, en el mes de marzo del 2.003. En ese evento, José Murgueytio, uno de los socios de RECORD, valoró y dimensionó la extraordinaria oportunidad de aplicar PACA no sólo en Ecuador sino también en la Región Andina, inquietud que fue bien recibida por Ulrich Harmes-Liedtke y Jörg Meyer-Stamer.

Con José y Marco Velasco, otro socio de RECORD, por más de 15 años hemos trabajado en procesos de descentralización, desarrollo local e institucional, proyectos y desarrollo económico. Siempre nos preocupó el involucramiento de los gobiernos locales en la promoción del desarrollo económico local. En esta época de globalización, buscábamos un enfoque y herramientas dúctiles para encarar el desarrollo económico local y el fomento económico a través de las cadenas productivas. Este, se convirtió en reto permanente para la investigación.

A su retorno de Bolivia, José me manifestó: “Jorge, me encontré con el enfoque y metodología ideal para articular los procesos de desarrollo local y la competitividad. Los amigos alemanes de Mesopartner han realizado una sistematización efectiva y práctica de una serie de herramientas para alcanzar en el corto plazo productos visibles y tangibles para iniciar o reactivar el desarrollo económico local”.

Por esa misma época, primer trimestre del 2.003, con mi Jefe de GTZ, Ecuador, Dr. Janos J. Zimmermann y otros colegas de la Cooperación Técnica Alemana, dábamos los últimos toques a la primera traducción del alemán e inglés al español, del manual PACA. Personalmente, estaba encantado de encontrar una metodología que, teniendo un enfoque de cluster permitía movilizar a los actores económicos de una jurisdicción.

dicción o sector económico para conseguir unas primeras acciones que generen credibilidad al trabajo conjunto público - privado. Estas inquietudes también las compartía con los colegas del Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, CONCOPE, especialmente con Harald Landauer, cooperante alemán de CIM, socio fundador1 de RECORD, pues teníamos a cargo trabajar en la promoción económica de las jurisdicciones provinciales del Ecuador.

La idea de crear la empresa en Ecuador fue creciendo como iba creciendo el trabajo con intervenciones PACA a cargo de la GTZ y del CONCOPE. Cada ejercicio PACA como el de los pescadores de la provincia de El Oro, turismo y artesanías de las provincias de Imbabura y Loja y Pastaza, piscicultura, ganadería, cañicultura y minería en Zamora, Pastaza y El Oro, así como las cadenas de valor trabajadas por CONCOPE en la provincia de Los Ríos para maíz y soya, generaban más y más expectativas en gremios productivos del país.

El Consejo Nacional de Competitividad demandó a GTZ asistencia técnica a fin de trabajar con ejercicios PACA para promover la asociatividad y la competitividad de provincias y regiones. Esta creciente demanda, condujo a GTZ a proponer a RECORD un contrato de consultoría con el objeto de capacitar a unos 24 expertos en PACA, proceso que ahora mismo nos aprestamos a iniciar. Con Ulrich Harmes-Liedtke, fundador de Mesopartner y socio de RECORD, con su aval y autorización de la marca PACA, esta-

mos iniciando formalmente la difusión, capacitación y consultorías en Ecuador, Venezuela y Colombia. En Ecuador iniciamos la capacitación solicitada por GTZ y estamos preparando una oferta para el Banco Interamericano de Desarrollo para formular agendas provinciales y regionales de competitividad. Ulrich y José concluyeron un ejercicio PACA en Pereira, Colombia y participamos activamente en la Alianza Andina para fomentar cadenas productivas con el auspicio de varios cooperantes internacionales y el Centro de Investigaciones de la Agricultura Tropical, CIAT con sede en Cali.



*Los socios-fundadores celebrando la creación de RECORD Asesores Ltd.*

Con RECORD, el Programa PROMODE de GTZ, Ecuador acaba de implantar una interesante modalidad de trabajo: Public-Private-Partnership, PPP, iniciativas entre empresas o asociaciones privadas en Alemania / Europa y empresas o asociaciones privadas en países en vías de desarrollo, cuya cooperación aporta a cumplir con objetivos de desarrollo.

En nuestro caso: La promoción del desarrollo económico territorial y la competitividad local con la facilitación de gobiernos locales. El emprendimiento de RECORD nos obliga a José y a mí a retirarnos de GTZ pero a servirla con la misma gratitud, desde otra posición.

*Jorge Proaño,*  
socio fundador de RECORD  
[jproano@recordasesores.com](mailto:jproano@recordasesores.com)

PACA® es un producto de **mesopartner**, una empresa consultora especializada en el desarrollo económico local. **mesopartner** es creada por Dr Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com), Dr Jörg Meyer-Stamer (jms@mesopartner.com) y Christian Schoen (cs@mesopartner.com).

**mesopartner** ofrece capacitación y consultoría en el desarrollo económico local en general y en PACA en particular.