

Edición en español



Nº 9 Diciembre 2005

Editado por
Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Editorial	pág. 1
Descubriendo, a través de PACA, el nuevo Capital Social	pág. 3
Por que una consultora privada quiso conocer a PACA	pág. 5
Clusters y DEL bajo presión de la China	pág. 6
AVISO: Academia de Verano, en Buenos Aires	pág. 8

Editorial:

Una fórmula para el cambio económico territorial

Cuando los actores de una localidad juntan sus fuerzas y logran un cambio profundo de su realidad económica hablamos de un caso exitoso del Desarrollo Económico Local (DEL). Para entender mejor este fenómeno nos puede servir una fórmula popularizada por Richard Beckhard, uno de los fundadores del desarrollo organizacional, en su libro *Changing the Essence: The Art of creating and Leading Fundamental Change in Organizations* (Cambiando la Esencia: El Arte de Crear y Liderar Cambios Fundamentales en las Organizaciones), publicado en 1992:

$D \times V \times P > R$

= Disconformidad x Visión x Primeros Pasos
> Resistencia al Cambio

La Academia de Verano de mesopartner sobre Desarrollo Económico Territorial (DET)

La Academia de Verano/Summer Academy de mesopartner es un evento regular y anual, que se dirige a personas que tienen experiencia en Desarrollo Económico Territorial, y que trabajan principalmente en países en transformación y desarrollo.

Les invitamos a la *Academia de Verano* sobre Desarrollo Económico Territorial en idioma español. Tendrá lugar en Buenos Aires, Argentina, del 6 al 10 de marzo de 2006. Si quiere más información, vea el anuncio en la página 8 de esas PACA Novedades.

Esta fórmula del cambio distingue tres factores imprescindibles para lograr un cambio fundamental: Lo primero es la disconformidad con la situación actual. Esto incluye que los actores locales se den cuenta de que su modo tradicional de hacer economía no tiene futuro frente a

nuevos retos económicos, como por ejemplo la creciente globalización. Por otro lado se necesita tener una visión de que “sí se puede” cambiar la realidad. Esta visión debe ser compartida y suficientemente clara para poder motivar a los actores locales. Finalmente caben los primeros pasos que deben hacer los actores para hacer factible el cambio. Estos coinciden con los criterios de la implementación rápida y de resultados visibles a corto plazo aplicados en las propuestas PACA.

Cada uno de los tres factores debe ser positivo para que haya una fuerza de cambio. Si los actores locales se sienten en una “posición de confort”, es decir, no ven la necesidad de cambiar la situación, no tendrá mucho éxito lanzar una incitativa del cambio económico territorial. Incluso deben sentir una cierta urgencia de actuar, y una amenaza puede crear una enorme motivación de actuar en común. En consecuencia, no siempre es el momento más oportuno de lanzar una iniciativa DEL, a veces hay que esperar que se abra una ventanilla que facilite la acción conjunta.



Hilo conductor durante una Capacitación PACA en Treinta y Tres, Uruguay

Tampoco es suficiente sentir una necesidad del cambio, también hace falta tener una idea del futuro al que se aspira. En la práctica observamos que muchas visiones escritas en los planes estratégicos locales sueñan muy lindas, pero no tienen el

grado de concreción necesario para movilizar a la gente. ¿Pero cómo diseñar una visión concreta y movilizadora al principio de un proceso de DEL, cuando los actores todavía no tienen una idea clara del futuro de su localidad? Nuestra respuesta en PACA es el trabajo con las hipótesis cuando nos preguntamos cuáles son las ventajas competitivas existentes en una localidad. Estas ventajas orientan a los actores en sus esfuerzos para promover el DEL. En un proceso de aprendizaje con avances y errores va a concretarse y modificarse la visión continuamente.

Los autores de la fórmula afirman: “Dondequiera que haya un esfuerzo de cambio, habrá resistencia.” Matemáticamente hablando: la multiplicación de los factores disconformidad (D), visión (V) y primeros pasos (P) debe ser superior a la resistencia del cambio (R). Si la resistencia es superior a las fuerzas del cambio, no va resultar exitoso el esfuerzo del cambio económico territorial.

Aunque los enfoques participativos a veces sugieren que “un esfuerzo entre todos está bien para todos”, encontramos siempre algunas personas o grupos reservados o críticos a una iniciativa DEL. ¡Pero ojo, no descalifi-

quemamos a estas personas como “insolidarios” o “mala gente”! Analicemos con instrumentos como el mapeo de actores o la matriz de interacción los intereses legítimos de todas las partes involucradas. Así vamos a descubrir que algunos grupos se benefician de las ineficiencias existentes en el mercado local, y no están interesados de crear más transparencia o dejar entrar nuevos competidores. Para lograr su apoyo es imprescindible pensar en la lógica de ganar-ganar, e identificar cómo se pueden compensar ciertas pérdidas provocadas por el proceso de cambio.

La realidad de un proceso de cambio económico territorial es sin duda mucho más compleja que como lo sugiere ésta fórmula del cambio. Pero incluye factores críticos del éxito de una iniciativa DEL y en la simpleza está su atractivo, porque permite evaluar las posibilidades y condiciones del cambio. Al inicio de una iniciativa PACA debemos entender, sobre todo, la disconformidad con el status quo y la resistencia contra el cambio, porque estos factores están en cierta manera dados. Cuando encontramos una masa crítica de actores que sienten la necesidad del cambio y están dispuestos a hacer algo para modificar la situación, podemos apoyarlos con PACA para definir una visión potente y planificar primeras acciones motivadoras. En el avance de una iniciativa DEL, los factores de la fórmula nos brindan información sobre cómo maximizar la energía para el cambio. Esto es necesario, porque el mundo de cambios cada vez más acelerados exige a todas las localidades y regiones renovarse continuamente.

Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Descubriendo, a través de PACA, el nuevo Capital Social (*)

En la sala de sesiones del Gobierno Provincial de Morona Santiago irrumpió un individuo regordete, de baja estatura y voz grave, para preguntar, con talante autoritario y de cacique, lo siguiente: ¿Cómo es esto de que van a reorganizar la Asociación de Ganaderos de Morona Santiago?; y continuó diciendo: Sepan Ustedes que soy Ex Presidente de esa Asociación y ahora soy miembro del Directorio de la Asociación Nacional de Ganaderos de la Sierra y el Oriente. Se trataba de Don Segundo Mayorga, ex concejal del municipio, ex presidente de la Cámara de Agricultura, ex-Presidente del Centro Agrícola y Ex-varias cosas. Después me enteré que era el típico cacique de esos pueblos lejanos del Ecuador.



Protagonistas del ejercicio PACA

Los casi veinte miembros del equipo PACA Ganadería y algunos facilitadores que nos encontrábamos trabajando en los resultados de un proceso de reactivación económica y competitiva de la ganadería en la provincia de Morona Santiago nos miramos un poco sorprendidos pero también alegres, mientras Irmgard Kurte, asesora de GTZ, le invitó al personaje del relato a sentarse mientras le

explicaba el trabajo que estaba haciendo el grupo.

Guillermo Gómez, un ganadero del Cantón Palora, para mí nuevo líder de la provincia y de su Cantón, no se cansaba de gesticular y demostrar su asombro y malestar por la forma cómo se había interrumpido el trabajo, pues momentos antes, Edwin Montenegro, ganadero joven de 19 años, originario de otro Cantón, Huamboya, alegre y eufórico nos hacía disfrutar haciéndonos oír de la forma cómo él y su amigo y también ganadero, Jorge Ramón hijo, se presentaron la noche anterior en la sesión del Concejo Municipal de su Cantón para obligar al alcalde y concejales a que hagan algo para combatir la rabia bovina. Nos relataron que llegaron a decirle al alcalde: o hacen algo por los ganaderos o iniciamos una campaña para revocarles el mandato.

No demoró mucho Don Mayorga en percatarse que se encontraba frente a un grupo de personas en las que no calaba su discurso y las viejas arengas. Apreciamos en su rostro que no se concentraba o no entendía la explicación que le brindaba Irmgard respecto a nuestro trabajo. Por todo esto, muy pronto abandonó la sala y continuamos disfrutando de nuestra tarea al calor de las anécdotas de Edwin y Jorge Ramón hijo. De Jorge Ramón

Padre, que es todo un personaje de Morona Santiago les cuento en otra oportunidad.

Guillermo, Edwin, Jorge, Ubaldino, Iván y Elvis son jóvenes y viejos ganaderos de la provincia a los que el proceso PACA les había generado nuevas expectativas. Sus diferencias en preparación y formación no les impidieron comprender a fondo las ventajas de la asociatividad y competitividad. Ya en el curso de capacitación dejaron a un lado los temores acerca de la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Los mitos descubiertos luego del trabajo de campo

en los mini talleres realizados a lo largo de la cadena productiva de la ganadería, ahora eran su inspiración para cambiar, para hacer innovación tecnológica, para hacer inseminación artificial y para incursionar en nuevas formas de crianza del ganado. Pero no sólo eso, estos amigos queridos,

emitiendo mensajes de profunda convicción acerca del desarrollo económico y la competitividad, condujeron los mini talleres y entrevistas con gran solvencia.

Apropiados de su papel de facilitadores y sintiéndose, con sobra de méritos, líderes, en uno de los mini talleres en los que se trataba la forma cómo se organizaría la próxima feria ganadera de la provincia, manifestaron: Nunca más el exceso de bulla, licor, música y show en nuestras ferias. La próxima organizamos nosotros y primero invitaremos a



*Equipo PACA
Morona Santiago, Ecuador*

ganaderos de otras localidades y a técnicos y expertos de Quito y Guayaquil para que nos muestren los avances tecnológicos, el nuevo alimento para el ganado, las técnicas de inseminación, la crianza del ganado estabulado o semi estabulado, la comercialización en pie, en carne, el procesamiento de la leche, etc.

A lo largo de este proceso PACA con Irmgard Kurte no dejamos de comentar la forma cómo van apareciendo los nuevos líderes comunitarios a través del proceso PACA. Son nuevos líderes que entienden perfectamente los retos de la competitividad y que no están muy escondidos. En el Gobierno Provincial descubrimos otro líder, el médico veterinario John Montenegro, hermano del inquieto Edwin que se enfrentó con el alcalde y concejales de Huamboya. Claro que a John también lo descubrieron los franceses que ya lo invitaron a realizar un curso y una pasantía en Francia y ahora se prepara para trabajar con una empresa japonesa en procesos de inseminación artificial.

Don Mayorga y los presidentes de los gremios productivos que son más símbolo que acción están siendo desplazados por estos nuevos líderes. Por lo pronto, decidieron tomarse la Asociación Provincial de Ganaderos para lo cual con GTZ estamos trabajando en un proceso de fortalecimiento institucional para que la nueva organización enfrente los retos de la competitividad. El nuevo capital social de nuestros países no está muy escondido, es cuestión de darles la oportunidad para trabajar en procesos como PACA.

(*) Escrito por Jorge Proaño Bonilla, jproano@recordasesores.com consultor independiente y de GTZ, Ecuador, en procesos de desarrollo económico y competitividad.

Por que una consultora privada quiso conocer a PACA

Mi amigo Ulli me pidió que escribiera qué nos había llevado, junto a los otros socios de CMC, a interesarnos en la metodología PACA.

Podría describir varias razones, unas más intuitivas, otras más técnicas, pero principalmente la aproximación fue desde “la guata”, desde ese espacio en que aún no se tienen razones para explicar la decisión, sin embargo se produce esa tensión que genera, la tensión que llama.

Y ese llamado fue un llamado de atención que desde nuestra mirada apareció como una herramienta potente frente a ciertos aspectos del desarrollo económico local que no se abordan en la mayoría de las intervenciones. Pero ¿por qué esta preocupación? Quiero hablar a modo personal, aunque sé que en esto también subo a mis socios.



Pablo y Ulrich con certificado PACA

Me interesa mucho no sólo el desarrollo económico, sino también los procesos de desarrollo en general, y desde esta mirada, he llegado al desarrollo local buscando interactuar con los territorios para su expansión de posibilidades de acción. Convenciéndo-

me, de esta forma, que cualquier proceso pasa necesariamente por las personas, y es en la persona donde se da el cambio fundamental, el vuelco necesario para permitir que las coordinaciones pasen, que las nuevas acciones surjan, que el cambio sea una dinámica expansionista, en busca de nuevas miradas y nuevas posibilidades.



Participantes de la Capacitación PACA, en Valparaíso, Chile

Entonces aparece PACA en una página web, un pequeño comentario acerca de la metodología, y surge la duda, busco más información y aparecen Porter, participación, tarjetas, etc, etc, etc... y me hace sentido... me hace sentido la forma, la idea, lo que interpreto que es PACA, lo que quisiera que PACA fuera sin conocerla aún.

Eso nos lleva a contactar a Ulli, quien me envía más información y las dudas se disipan, entonces, desde nuestra perspectiva de consultores en desarrollo económico, nos parece atractiva la metodología, y decidimos incorporarla a nuestra caja de herramientas. No sólo como una metodología más, sino como una nueva red, un nuevo capital social, un nuevo espacio de aprendizaje, expansión, transformación de nosotros y de nuestros clientes.

Luego la capacitación PACA no sólo nos muestra metodologías para la competitividad, sino también lo “blando” del desarrollo, el ser humano que está frente a dicho proceso, que se ve enfrentado a dicho proceso, y lo observa, se resiste, lo propicia según lo que tiene incorporado. Y es desde ese espacio que facilita que las cosas pasen, llevando a lo pequeño, a lo cotidiano, un aspecto tan importante para el desarrollo como es saber comprometerse con otros.

Aún tengo dudas en la aplicación, incluso ya tengo ganas de incorporarle algunos ingredientes a la sopa, pero eso lo podemos conversar en otra oportunidad.

Pablo Reyes Arellano
preyes@cmcsoluciones.cl
<http://www.cmcsoluciones.cl>

Clusters y DEL bajo presión de la China

Del 9 al 11 de noviembre tuve la oportunidad de participar en la 8a Conferencia Anual Internacional de Clusters del Instituto de la Competitividad (TCI) en Hong Kong. El TCI es una red internacional de practicantes de la promoción de clusters. Este año fue auspiciado en Hong Kong con una pregunta rectora que cada practicante de clusters debería hacerse: ¿Cuál será el impacto de las economías regionales crecientes de la China para las economías y clusters en los países en desarrollo e industrializados? O como Michael Enright, un conocido investigador de clusters, experto del Sur de la China y anfitrión de la conferencia en Hong Kong, indicó: "Si usted está preocupado por China, probablemente no está suficientemente preocupado. Si esta emocionado por las oportu-



Shenzhen, China

nidades, probablemente no está suficientemente emocionado.”

Dos días previos al comienzo oficial de la conferencia se ofreció excursiones de visita a instituciones y empresas en el Sur de China, como a clusters en Hong Kong. La conferencia misma duró tres días e incluyó 29 coloquios. El programa ofreció la oportunidad del intercambio de información sobre muchos temas de clusters en países industrializados y en desarrollo (ver www.tciconference8.org/schedule.htm). Si bien no hubo muchos participantes de Latinoamérica, la influencia del desarrollo chino basado en actividades de clusters es también ampliamente conocido en esta parte del mundo.

¿Es China el dragón para los países en desarrollo o incluso para los industrializados?

Incluso se puede impresionar a los expertos experimentados en clusters. Cuando se cruzó la frontera al Sur de China y se pasaba por la región con el crecimiento más alto en todo el mundo, la Delta del Gran Río Pearl, los colegas todavía estaban platicando para cono-

cerse. Esta situación cambió cuando unos minutos después todos comenzaban de mirar hacia fuera donde aparecieron kilómetros de rascacielos en línea de las ciudades chinas como Shenzhen o Guangzhou. En el camino de visitar grandes parques tecnológicos especializados, institutos de desarrollo y empresas multinacionales en el Sur de China todo el mundo vio con sus propios ojos que la ventaja competitiva de este país no está basada solamente en bajos costos de mano de obra. “Espeluznante”, “loco”, “espantoso” fueron los comentarios de todos cuando se dieron cuenta del emergente poder basado en el saber y en la auto-estima con que el país está entrando de forma pujante en la economía mundial.

Hace 25 años ciudades como Shenzhen y Guangzhou fueron pequeñas localidades (por supuesto en categorías chinas). Pero al final de los años setenta el Delta del Río Pearl se convirtió en el laboratorio principal de la China para una economía abierta del mercado. Actualmente cada ciudad tiene más que 10 millones de habitantes y la región todavía parece como un área en construcción que va crecer aún más rápido en la próxima década. La región cuenta con menos de 0,5% del territorio y menos de 5% de la población china, pero aproximadamente un 20% del PIB y casi 40% de la exportación del país.

“Lo que vemos aquí en China implica el cambio más grande de la historia económica hasta ahora”, dijo Hubert Schmitz, experto de clusters para países en desarrollo. “Y afectará a todos los países en todo el mundo”. Según estimaciones China será el importador y exportador más grande en 2010, tendrá incrementada su competitividad en específicas cadenas internacionales (softwa-

re, textiles, indumentaria, juguetes, productos de cuero, etc.), y está aumentando continuamente su integración en mercados nacionales e internacionales. La creciente inversión directa foránea no está centrada únicamente en el montaje y la producción sino también de forma creciente en I&D. El mejor coordinador de cadenas de valor internacionales de Asia está a una esquina en Hong Kong. Intermediarios como Li & Fung están identificando proveedores de las prendas de vestir a escala mundial e incrementa su poder de compra continuamente.

Estas tendencias de comprar mundial afectarán a todos los países de Latino América, tanto a los que basan su competitividad en maquilas y aún comienzan a promover la producción con valor añadido, como también los países que aumentaron su producción de valor añadido la década pasada (por ejemplo Brasil), que tendrán que enfrentarse con la competencia del dragón chino.

Frank Waeltring
fw@mesopartner.com

PACA Novedades en inglés

Por favor, tengan en cuenta que los contenidos y artículos de la edición inglesa y española son distintos. Les recomendamos que echen un vistazo a ambas novedades.

AVISO: Academia de Verano en Buenos Aires

La buena experiencia con la Summer Academy que mesopartner organizó por primera vez en julio 2005, nos motivó a ofrecer otro evento de este tipo en el verano en el hemisferio sur. La Academia de Verano sobre Desarrollo Económico Territorial (DET) tendrá lugar en Buenos Aires del 6 al 10 de marzo 2006. Se dirige a personas que tienen experiencia en el desarrollo económico local y regional. El idioma del evento será el castellano.

Si le interesa participar, por favor, viste el anuncio oficial en nuestra página Web: www.mesopartner.com/spanisch.html



El Abasto - gran Shopping en BsAs

¡Los esperamos en nuestro evento en la Capital Federal de Argentina!

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).

Desde 2004 con Frank Wältring (fw@mesopartner.com)

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