

PACA®

Participatory Appraisal of
Competitive Advantage

Novedades

edición en español

Núm. 1 & 2, Julio de 2003

PACA® en América Latina

A fines de los años noventa nació PACA® en Santa Catalina, Brasil. A partir de ese inicio Jörg Meyer-Stamer elaboró el primer manual PACA®. Éste se aplicó en varios países como Sudáfrica, Tailandia, Sri Lanka, Serbia y, por supuesto, en otras regiones de Brasil. En el resto de América Latina se notó también un gran interés en esta metodología participativa del desarrollo económico local. Un ejemplo fue la traducción voluntaria del manual PACA® (versión 2.1.) por el equipo de Janos Zimmermann (GTZ Ecuador) y sus múltiples 'download' desde computadoras latinas.

A pesar de la gran expectativa, hasta este año no se había realizado ninguna experiencia práctica de PACA® en Hispanoamérica. Lo que se explica por las limitaciones de la oferta, ya que Jörg era el único ofertante de PACA® en todo el mundo. Para poder satisfacer la creciente demanda fundamos con Jörg Meyer-Stamer, Christian Schön y Ulrich Harnes-Liedtke la empresa consultora mesopartner, y Ulrich, desde su nueva residencia en Buenos Aires, comenzó a dedicarse exclusivamente a la demanda latinoamericana.

A mediados del año 2.003 podemos presentar ya varias experiencias PACA® en América Latina.

Comenzamos a fines de enero con una presentación práctica de la metodología PACA® en El Salvador. Invitados por el programa 'Fortalece' de la Cooperación Alemana (GTZ), aprovechamos el inicio del componente Desarrollo Económico Local en la región Zacatecoluca para demostrar la utilidad de los instrumentos del diagnóstico participativo. Siguiendo la lógica de convertir desventajas locales en ventajas competitivas, y al tratarse de una región perjudicada por los terremotos, hemos logrado detectar varias oportunidades para ser aprovechadas. Además se investigó posibles campos de cooperación de la economía local con los núcleos de la economía global como el aeropuerto internacional o las maquilas. Allí los agentes locales descubrieron múltiples oportunidades de negocios para servicios a personas y a empresas.

Seguimos en el mes de febrero con una capacitación en Desarrollo Económico Local para el personal de la GTZ en Centroamérica y en el Caribe, que se dedica al fomento económico y de empleo en la isla bonita de Roatán (Honduras). Participaron también representantes de otros donantes: la holandesa SNV y SwissContact y personal de otras áreas de la cooperación, como la descentralización estatal y del medio ambiente. Los participantes aprendieron allí que el desarrollo económico local podría ser una plataforma de cooperación de diferentes especialidades, y que pueden realizarse sinergias importantes.



¡Atención! Una capacitación PACA® podría perjudicar su salud.

Por encargo de InWent realizamos la primera Capacitación PACA® en Bolivia. Nuestra idea era que necesitábamos 'Facilitadores PACA®' para adaptar la metodología a las necesidades específicas de los países, y para difundir PACA® en toda América Latina. Participaron unos veinte consultores y agentes de desarrollo económico local de la provincia de Santa Cruz y de otras regiones bolivianas, así como de Ecuador y de Perú. Aprendimos en este ejercicio a separar estrictamente entre la Capacitación y el Ejercicio PACA®. En el marco de la actividad elaboramos un diagnóstico participativo de la ventaja competitiva de Camiri,

PACA® es un producto de mesopartner, www.mesopartner.com

Este newsletter está editado por Ulrich Harnes-Liedtke, uhl@mesopartner.com,

v Jörg Meyer-Stamer. ims@mesopartner.com.



La línea de la vida de Camiri...

una municipio que vivió a lo largo de su historia de los yacimientos petrolíferos y que, después del agotamiento de éstos, está buscando nuevas fuentes económicas y de empleo.

El término "PACA®" en español

Llamamos a nuestro método "PACA®" por la abreviación de su denominación inglesa "Participatory Appraisal of Competitive Advantage", lo que traducimos al castellano por "Diagnóstico Participativo de la Ventaja Competitiva".

Como para cualquier producto que se quiere vender bajo un nombre único en todo el mundo, hay que preocuparse por el entendimiento del término en varios países. Un ejemplo emblemático es lo que sucedió con la supermarca Coca Cola en China. La primera traducción fue "ke-kou-ke-la". Desafortunadamente, no fue hasta después de haber impreso miles de logotipos que la Compañía Coca Cola descubrió que la frase significa "muerde el renacuajo de cera", o bien "yegua disecada en cera", dependiendo del dialecto. Posteriormente, la compañía investigó 40.000 caracteres del idioma chino y encontró un equivalente fonético parecido, "ko-kou-ko-le", el cual puede traducirse aproximadamente como "felicidad en la boca".

¿Qué significa esto para el uso de PACA® en América Latina? En castellano el término "paca" está relacionado con algunas asociaciones negativas. En Bolivia y Chile se llama a los policías

En mayo seguimos con otra Capacitación PACA® en la República Dominicana. Por iniciativa de la GTZ participaron unos veinte consultores de Santo Domingo y un consultor de Nicaragua. Las prácticas del trabajo de campo fueron realizadas en las provincias de La Vega y Monte Plata. En la primera se trató de dar un nuevo impulso a varias iniciativas hasta ahora estancadas, en el segundo pretendemos iniciar un proceso de desarrollo económico local.

De todas las actividades PACA® surgen nuevos emprendimientos. Están ya planificados Ejercicios PACA® en Bolivia, Ecuador, República Dominicana y Perú. Otras oportunidades para capacitarse en PACA® habrá en Perú (julio), Ecuador (setiembre) y Centroamérica (otoño). Además vamos a presentarles dentro de muy poco los tres tomos de manual PACA® (versión 4.0) en castellano. Así, estamos muy satisfechos de contar con ustedes para formar la Comunidad de Práctica Latina de PACA®.

– Ulrich Harnes-Liedtke (uhl@mesopartner.com)

coloquialmente "paco", y así una "paca" sería una carabinera femenina. De esa forma "paca" podría ser identificado con atributos como represión y violencia. Otra asociación posible es con la "paca de ropa", o sea un bulto de ropa usada que se recibía para un nuevo uso. Se trata de una actividad inicialmente caritativa, pero que a veces se compromete en un negocio que pervierte la buena voluntad del donante. Así aparecen pacas de ropa donadas por ciudadanos estadounidenses en tiendas comerciales en Costa Rica. Tampoco es deseable que se asocie PACA® con un negocio poco claro o turbio.



El branding de PACA® es una cuestión crucial

Alarmado por los comentarios de los aspirantes latinos a la Comunidad de Práctica PACA®, hice una pequeña encuesta entre conocedores de PACA® sobre el término:

Para Claudio Maggi, de Chile, la asociación de PACA® con "carabinera" no tiene mala connotación,

porque ellas no estuvieron asociadas a la represión, sino más bien al servicio público. Así, no vio ninguna necesidad de buscar otro término.

En Bolivia aplicamos una alternativa, llamando al curso ALPACA®, que quería combinar PACA® con América Latina. Sin duda una opción atractiva sobre todo para los países andinos con sus cuadrúpedos queridos. Para modificarlo Jörg Meyer-Stamer propuso una variación inusual de las letras: “alPACA®”.

Ricardo Rodríguez, de Nicaragua, vio que yo no quería deshacerme tan fácilmente del término PACA®, y me sugirió que lo conserváramos pero cambiando la acentuación. Si ponemos la fuerza tónica en la última sílaba, en lugar de leerse paca, se

El Centro OIT ofrece el curso “Estrategias para el Desarrollo Económico Local” en Turín, Italia, 29 de septiembre al 10 de octubre de 2003. Más informaciones: Martin Gasser, M.Gasser@itcilo.it

Capacitación PACA® en Santo Domingo

En una antigua casa colonial nos reunimos 17 consultores ávidos de nuevos conocimientos y un profesor con buenas herramientas didácticas para en 5 días de intenso trabajo aprender la metodología del Diagnóstico Participativo de la Ventaja Competitiva (PACA®). El taller fue auspiciado por la GTZ dentro de su programa de formación de consultores y se llevó a cabo del 19 al 23 de mayo en Santo Domingo, República Dominicana.

Lo primero que aprendimos es que PACA® incorpora diferentes herramientas analíticas que permiten conformar una visión global de una comunidad a partir de la opinión y la acción de sus principales actores. Enseñar en corto tiempo, con una metodología orientada hacia adultos y principalmente práctica implicó una conducción ágil, buen dominio de cada uno de los temas y hacernos conscientes de que el aprendizaje dependía de cada uno de nosotros: aprender haciendo.

La eficacia de la metodología PACA® quedó demostrada en los ejercicios del Taller de Lanzamiento, realizados en las comunidades de La Vega, Monte Plata y en el sector de muebles en Santo Domingo. La consulta con los actores involucrados arrojaron valiosas informaciones y se pudo constatar que ellos conocen su realidad mejor que cualquier consultor externo. Así, PACA® cumple con los objetivos de un diagnóstico rápido,

leería “pacá” que es una forma abreviada de decir “para acá”. Esta es una frase muy coloquial que significa más o menos, ‘hacia este lugar’, que puede ser ‘este territorio’.

PACÁ...en mi territorio.

Me gustan estas propuestas porque permiten mantener una denominación única para toda la comunidad mundial y adaptan el término al oído y a imaginaciones positivas de los hispanohablantes. Invito a todos a enviarme percepciones, comentarios y sugerencias respecto al término PACA®, para que podamos encajarlo en nuestro diseño corporativo.

– uhl@mesopartner.com



En el trabajo de grupo florecen nuevas ideas

con actores comprometidos y con proyectos que podrían ser viables a corto plazo.

También aprendimos que PACA® es exigente, pues detrás de PACA® debe haber consultores con capacidad para facilitar el proceso de consulta, para analizar el conjunto de opiniones vertidas y para sistematizar las propuestas. El consultor PACA® debe ser un ente de conducción de las ideas emanadas en la comunidad, orientando el proceso sin ser el líder, escuchando a los otros sin imponer ideas ni criterios.

Después de cinco días concluimos con satisfacción esta primera etapa con valiosas lecciones aprendidas. Para continuar el camino sentimos la necesidad de más material de consulta para darle contexto teórico a los instrumentos prácticos. El proceso apenas inicia... el trabajo es arduo y se vislumbra prometedor.

– Marina Ortiz (mortiz@fondomicro.org) y
Yolanda Valdés (yolyvaldes@hotmail.com)
(participantes en la capacitación PACA® en
Santo Domingo, República Dominicana)

PACA® Capacitación en Camiri, Bolivia

Al inicio de año 2003 me contó un amigo, de algo nuevo en el mundo de los moderadores / facilitadores en diagnósticos participativas; algo espectacular a que se debería conocer y aprender. Bueno, conociendo los buenos criterios de mi amigo, me inscribí al momento que salió la convocatoria, y como yo se apuntaron otros 25 consultores más.

El día Lunes 21 de Abril empezó dicha capacitación, con un grupo internacional de participantes de Perú, Ecuador, Colombia, Bolivia, Alemania y con dos ilustres Moderadores de Alemania y Argentina, haciendo una excusión a cuenta propia en Camiri. Llegando la tarde empezó algo, que no termino hasta el final: durante nueve días la lluvia de instrumentos nuevos nos tenía acompañado hasta el día martes 29 de abril. Mapeo, cinco fuerzas, el diamante, matriz de transacciones, fueron solo algunos instrumentos nuevos cuales usamos luego de una explicación, aplicándolos en un taller de lanzamiento y en múltiples mini talleres con nuestros paciosos ciudadanos de Camiri; acompañado de tarjetas Mesocard en miles y de una PowerPoint manía, llegamos a entender PACA® con todo sus vínculos en el desarrollo económico local.

Como se puede ver había muchas cosas nuevas que se nos enseñó y que aplicamos al instante (learning by doing). Pero no solo nosotros fuimos los beneficiarios, sino también nuestros profes. Por primera vez haciendo PACA® en el mundo Hispanoamérica se tenía para ellos también algunos cosas nuevas, como por ejemplo el "Maestro de ceremonia", que es un instrumento muy común en nuestro medio y para que ellos se entrenan como facilitadores, se tenía un grupo con múltiples "expertos" en facilitación delante, cuales se

concentraron en todos los detalles; pero Jörg como Ulrich tenían casi siempre una solución a las "dubidas" (dudas) que en algunos momentos se daban.

Hoy en día se encuentra un grupo de nuevos PACA®'s (no policías) con mucho ganas de replicar lo aprendido por cual ya se esta planificando en Ecuador y Bolivia nuevas aplicaciones concretas buscando los futuros PACA® – Campeones (organización contraparte en los municipios, que deberían dar la sostenibilidad del trabajo).

Teniendo un instrumento de diagnostico participativo que se concentra en las fuerzas de una región y no en las debilidades, buscando soluciones con recursos propios y no siempre a través de un plan estratégico con grandes financiamientos, es algo que se debería haber desarrollado mucho mas antes. Aun teniendo algunas falencias, ya es un diamante que esta empezando a brillar y útil para muchos regiones en el mundo Hispanoamericano.

Personalmente puede decir, que valió la pena, nueve días de esfuerzo en un seminario de este nivel, aun con mis criticas de ves en cuanto quizás demasiado abierta, he aprendido un montón. Espero también para el municipio de Camiri, que puedan sacar provecho de este curso igual que nosotros y que algunas de la propuesta desarrolladas sean aplicadas con éxito para el beneficio de esta gente linda de la ciudad de Camiri en crisis.

Deseando mucho éxito al programa PACA®,

Markus Tritschler
luisawie@hotmail.com
Santa Cruz, el 11 de junio de 2003

¿Cuál es el modelo de negocio PACA®?

Una de las lecciones principales de décadas de trabajo en desarrollo es ésta: si usted quiere estar seguro de que algo funcione, y que tenga un impacto duradero, asegúrese que las personas participantes actúan por interés propio, por ejemplo porque pueden vivir de ello. Éste es básicamente nuestro enfoque de difusión de PACA®. Mesopartner no tiene en absoluto ninguna aspiración de transformarse en una consultora grande que sea el único proveedor de PACA® en el mundo. Después de muchas discusiones entre nosotros y con los colegas, decidimos poner todos nuestros esfuerzos en crear una Comunidad de Práctica PACA®.

¿Qué queremos decir con "Comunidad de Práctica PACA®"? Estamos actualmente ocupados en dirigir las Capacitaciones básicas de PACA® en muchos países diferentes, en cuatro continentes. Algunos de los participantes son consultores experimentados con el "saber hacer" en negocios y en el desarrollo económico local. Algunos de ellos comprenden el potencial del mercado que ofrece PACA®: hay mucha demanda por el "saber hacer" y el soporte del DEL (Desarrollo Económico Local), y PACA® parece ser, hasta ahora, el único producto que apunta a un impacto rápido y visible. Así que dichos consultores asumen a PACA® como uno sus productos, y ocasionalmente como el producto

principal. Son ellos, que están empezando a dirigir los Ejercicios de PACA® en una base regular, los que conformarán dentro de poco la Comunidad de Práctica PACA®.

¿Pero qué es lo sustancial de esta comunidad? Esencialmente, lo vemos como una comunidad de aprendizaje. Aunque PACA® ya es una metodología sólida, todavía está en una fase temprana de evolución. Estamos desarrollando nuevos formatos cuando estamos enfrentados con nuevas realidades - no sólo para el Ejercicio PACA®, sino también para la continuación y el seguimiento. Un intercambio constante respecto a nuevos conceptos, formatos, herramientas y técnicas creará una curva de aprendizaje empinada y así permitirá mantener la ventaja del iniciador temprano que PACA® ha establecido. La comunidad crea así una ventaja competitiva para cada miembro.

¿Cuál es el papel de mesopartner en la Comunidad de Práctica PACA®? Desde que intentamos continuar como una empresa pequeña, no hay ninguna forma de que podamos dirigir numerosos Ejercicios PACA®. Vemos nuestro papel como el punto nodal en la comunidad que concretamente significa tres cosas:

- En esta fase, somos los únicos proveedores de Capacitación PACA®. Esto empezará a cambiar a partir del año próximo, cuando haya consultores que dirigieron varios Ejercicios PACA® y pasaron por una capacitación continuada con nosotros.
- Estamos desarrollando nuevos formatos y herramientas para responder a realidades específicas - por ejemplo áreas rurales profundas en África o clusters de alta tecnología en Inglaterra -.
- Organizamos el intercambio en la Comunidad de Práctica. Este informativo es un medio de intercambio, la página Web www.paca-online.de es otro, y estamos pensando en “chats” de Internet y otras posibilidades (para no mencionar que también soñamos con algunas cosas, como por ejemplo tener un encuentro de la Comunidad con participantes de varios países).

¿Ahora, dónde entra el negocio? Para los miembros de la Comunidad PACA® es un producto que pueden vender en sus países respectivos, pero también en otra parte. Por el momento, no consideramos un modelo de franquicia o de certificación, porque pensamos que ello significaría costos demasiado altos de la transacción. Usaremos más bien la página Web de PACA® para anunciar a los practicantes que,

a nuestro juicio, son Facilitadores PACA® competentes, y a los que también recomendaremos directamente a los clientes potenciales. ¿Quiénes son entonces los clientes? Basado en nuestra experiencia hasta ahora vemos dos tipos de clientes para los Facilitadores PACA®: Municipalidades locales (u otras agencias gubernamentales, cámaras y asociaciones comerciales, o incluso sus empresas, como las grandes empresas) con un interés en DEL en su país respectivo o países vecinos, y donantes extranjeros que quieren promover DEL.

Para mesopartner cada uno de los tres puntos antes mencionados es un negocio. Las primeras dos actividades se facturan de la manera usual. La tercera, relacionada con la Comunidad de Práctica, involucrará una cuota anual para los miembros. El retorno de esta cuota incluirá publicidad, “saber hacer” y algunos servicios adicionales, como la marca, el diseño y el mercadeo. De hecho, estamos en un proceso de continua expansión de nuestra página Web para ofrecerles tres tipos diferentes de acceso:

- El *acceso básico*, que le dará el Manual “Cómo realizar PACA®” y algún material adicional; la idea es ayudar a los clientes a tomar una decisión informada antes de que vayan por PACA®.
- La *suscripción premio*, que dará acceso a un juego más amplio de materiales - básicamente el juego de manuales y presentaciones que entregamos en una Capacitación PACA® -; suscribiendo, usted tiene acceso a versiones constantemente actualizadas.
- La *Comunidad de Práctica*, que involucrará el acceso a todos los materiales disponibles.

Estamos trabajando actualmente en un modelo de precios. Calculamos las cuotas respectivamente a 45, 295 y 595 Euro. Pensamos diferenciar los precios según la paridad de poder adquisitivo, en lugar de manejarnos con los tipos de cambio oficiales.

Lo último pero no de menor importancia: ¿Cómo se hace usted miembro de la Comunidad de Práctica PACA®? Estamos formulando un juego de criterios que publicaremos dentro de poco. No habrá acreditación ni calificación automática. Cualquier comunidad requiere un grado de confianza, y nosotros invitaremos solamente a formar parte de la Comunidad a quienes confiamos en que puedan entregar un trabajo de PACA® de primera calidad.

– Jörg Meyer-Stamer
(jms@mesopartner.com)