

Edición en español



Nº 10

Abril 2006

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

Editorial: PACA es un Bien Público	pág. 1
DEL en la República Dominicana	pág. 3
PACA peruano con toques gastronómicos	pág. 7
Una Academia de Verano (AdV) en la Argentina	pág. 8

## **Editorial: PACA es un Bien Público**

A principios de marzo los **mesopartner** realizamos la primera “Academia de Verano sobre Desarrollo Competitivo Territorial” en el hemisferio sur, concretamente en la capital argentina. Como pueden leer en el artículo de Américo Herrera, fue un gran encuentro de aprendizaje para muchos paquistas y para otros practicantes del Desarrollo Económico Local (DEL) en América Latina. Ahora ya estamos preparándonos para la próxima Summer Academy que tendrá lugar del 24 al 28 de julio en Duisburg / Alemania, como el año pasado.

Un de los temas tratados en Buenos Aires fueron las “fallas del mercado”, es decir, cuando el libre juego de oferta y demanda no produce los resultados más eficientes. En la teoría económica se designan estos casos como monopolios naturales, información asimétrica, efectos externos y bienes públicos. Estos fenómenos son bien conocidos en el DEL, y suelen concentrarse en economías menos desarrolladas. Por esto PACA apunta a estas fallas y pretende remediarlas, para que los mercados locales funcionen de una forma mejor para aportar al progreso de las condiciones de vida en las ciudades y regiones.

### **Summer Academy de mesopartner en Alemania: del 24 al 28 julio de 2006**

Organizaremos la próxima Summer Academy / Academia de Verano, en idioma inglés, de nuevo en Duisburg. El evento se dirige a personas que tienen experiencia en Desarrollo Económico Territorial, y que trabajan principalmente en países en transformación y desarrollo.

Más información vea:

[www.mesopartner.com/summer-academy](http://www.mesopartner.com/summer-academy)



El caso es diferente cuando existe una cámara o asociación con una buena representatividad de las empresas. Esta asociación puede asumir el costo de un “bien público o colectivo”, y de hecho tenemos varios anfitriones PACA del asociativismo empresarial que por lo menos co-financian las iniciativas DEL.

Carmen Arias y Carmen Langner describen en su artículo sobre las experiencias en la República Dominicana, cómo asociaciones empresariales se beneficiaron de actividades PACA. La Asociación de Transportistas de Constanza y la Asociación de los Muebleros de Burende son dos ejemplos dónde las asociaciones mismas se fortalecieron a través de la iniciativa DEL. Sin embargo, al inicio de las iniciativas las asociaciones fueron poco representativas y necesitaban un impulso adicional por parte de sus gobiernos municipales y de la cooperación internacional.



*Artesanías Peruanas en Ferreñafe*

En el artículo de Ursula Córdova y Gloria Núñez vemos una iniciativa de un alcalde del norte de Perú que trajo PACA a su ciudad. Para un representante público local fue lógico el asumir la responsabilidad de iniciar un proyecto de DEL. Es importante en este caso que las mismas empresas locales se involucraran y vieron un beneficio palpable de la iniciativa. Porque si no es el caso estaríamos enfrentados a otro tipo de problemas: las

“fallas de estado”, es decir, cuando los costos de la acción pública superan los beneficios de su acción o suponen prácticas clientelistas y populistas de escasa sostenibilidad y transparencia.

A mi entender las “fallas de mercado” son un tema al que vamos a dedicarnos con mayor intensidad en la Comunidad de Práctica de PACA. Sin duda el mercado no es siempre la única solución y compite con otras formas de la asignación de recursos como es la organización jerárquica o de redes. Sin embargo vale la pena mirar detrás de los fenómenos y encontrar la raíz de los problemas. Muchas veces es muy productivo dar la vuelta al problema y discutir si hay una oportunidad empresarial detrás.

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

---

## **DEL en la República Dominicana**

En la República Dominicana, el Desarrollo Económico Local todavía es un concepto incipiente. Fue introducido recientemente por algunos proyectos, siendo uno de los primeros el Programa de Descentralización y Desarrollo Local (PRODEL) de la GTZ y en particular su Componente Desarrollo Económico Local, implementado por la GFA Consulting Group. El Componente del PRODEL se dedicaba a proporcionar métodos innovadores a los actores dominicanos que apuntaban a cambiar las políticas de fomentar el desarrollo socio-económico en los territorios. De acuerdo al objetivo del Programa, esto se enmarcaba en un contexto más amplio de apoyar a la reforma del Estado en la descentralización y el empuje del desarrollo local desde diferentes ámbitos, tal como el desarrollo de presupuestos participa-

tivos municipales, el mejoramiento de la gestión ambiental local y de las condiciones locales para los jóvenes.

Para arrancar los procesos territoriales en el 2003, PACA con su orientación hacia la acción, se presentó como un método muy propicio, siendo capaz de motivar a los actores públicos y privados locales a asumir el protagonismo en dinamizar sus economías locales. Fueron capacitados varios facilitadores PACA, y en los ejercicios subsiguientes ellos desarrollaron con los actores locales ocho propuestas que procuraron mejorar la posición competitiva de diversos rubros en los municipios de Monte Plata y La Vega, provincias en el interior del país. Durante la implementación, los equipos gestores locales recibían un acompañamiento estrecho por parte de los asesores del Componente PRODEL. En seis casos se implementaron exitosamente las propuestas que se habían identificado inicialmente, especialmente aquellas que cumplieron y respetaron los criterios PACA.

¿Cómo se presenta entonces la situación actual de estas iniciativas y sus protagonistas, después de haber pasado por un proceso de más de dos años desde que se conformaron alrededor de una oportunidad o un reto concreto del mercado? ¿Y cuáles pueden ser los aprendizajes que resultan del seguimiento a los diferentes procesos que deberían ser considerados en futuros apoyos a la gestión territorial en la República Dominicana?

Primeramente, lo que resalta es que en los casos donde la implementación de las propuestas se tradujo en mejoramientos concretos para los participantes, ha continuado el trabajo dinámico por parte de los equipos gestores locales y siguen realizando proyectos conjuntamente hasta hoy día. Los que

más se han entusiasmado son los grupos empresariales, particularmente cuando se dieron cuenta de que a través de su propia iniciativa en equipo pueden acceder a nuevos mercados, fortalecer su posición en mercados existentes, aumentar sus ventas y mejorar la productividad en su sector en conjunto. Con algunas excepciones, los actores públicos, particularmente a nivel local, aún no se han enganchado a los procesos de la manera esperada.



*Capacitación de paquistas dominicanos en 2003*

La Asociación de Transportistas de Carga del municipio de Constanza (ASOCACONST) es un buen ejemplo para esto. El motivo para trabajar con ellos y realizar un ejercicio PACA fue la existencia de “cuellos de botella” en el servicio de carga, lo que afectaba directamente a la competitividad de la producción agrícola (ajo, brócoli, zanahorias, coliflor, flores, fresas) del territorio, ya que los agricultores no podían asegurarse un servicio de transporte confiable y permanente hacia sus mercados en la capital Santo Domingo. El acercamiento al Componente del PRODEL en la búsqueda de un apoyo vino en este momento de parte del Alcalde de Constanza, impulsado por la necesidad de resolver estos problemas que afectaban al sector de los invernaderos. De tal manera, como los transportistas forman la parte logística de la cadena productiva de

vegetales de Constanza, cualquier mejoramiento en su servicio tenía un efecto directo a la competitividad de este sector. ASOCACONST ha logrado dos cambios importantes: La provisión de servicios adicionales, que hoy en día les brindan más comodidad y seguridad a sus clientes y a sus socios, así como el fortalecimiento de su asociación. De la propuesta PACA se empezó inicialmente con la introducción de servicios que se podían ofrecer rápidamente, entre ellos un seguro de carga que quita al cliente y al transportista el riesgo de daños o pérdidas de mercadería.

También fue introducido un seguro médico para los socios. Viendo los efectos positivos que conllevaron estos servicios, ASOCACONST luego traspasó hacia la introducción de servicios más complejos, requiriendo incluso capitales de inversión. Fue establecida una oficina de gestión que hoy en día coordina los pedidos de carga y de tal manera ha aumentado la eficiencia del servicio y la comodidad para el cliente. La oficina se autofinancia entretanto. Además fue instalada una gasolinera con servicio 24 horas siete días por semana, ya que los socios de ASOCACONST requieren combustible en horas poco comunes a fin de cumplir con los pedidos de sus clientes. Con estos mejoramientos concretos fue posible impulsar y fortalecer la organización de ASOCACONST, que ha crecido desde 18 a

más de 200 miembros durante este tiempo (corresponde al 70 por ciento del total del sector). Actualmente, ASOCACONST tiene una estructura organizacional consolidada y una junta directiva aceptada y activa. Con mirada hacia el futuro, está actualmente explorando nuevas oportunidades de negocios para sus socios, tal como brindar el transporte al turismo de excursiones (safaris) hacia las reservas naturales en el territorio.



*Visita de una fábrica de muebles, Burende, Rep.Dom.*

El grupo de fabricantes de muebles de la comuna de Burende en La Vega pasó por un proceso similar desde la implementación de las propuestas PACA hasta la actualidad. El trabajo con ellos en base de la propuesta se dirigió por un lado a la promoción y el mercadeo de

sus productos. Por otro lado se pretendió aumentar la eficiencia en la cadena productiva de la fabricación, tanto por dentro de la misma cadena, como también propiciando encadenamientos hacia fuera con empresas relacionadas, por ejemplo de tapicería. Los primeros pasos fueron todavía algo tímidos: algunos pocos fabricantes se motivaron y montaron un puesto compartido en la Feria Expo-Vega Real que se llevó a cabo en la provincia. En ese momento contaban con dos aliados importantes, la Agencia de Desarrollo Económico Local de La Vega (ADELVEG) y la Cámara de Comercio y Producción de La Vega. Fruto de esta participación, lograron aumentar significativamente sus ventas, de manera que incluso tuvieron que subcontratar a otras empresas

en Burende y en Santiago para suplir órdenes de compra. Este éxito incentivó a otros fabricantes y a una empresa de decoraciones a montarse al barco. Uno de los empresarios empezó a convencer a los demás del sector para que se organizaran y establecieran la Asociación de Fabricantes de Muebles de Burende (AUFAMUBU) que actualmente tiene 12 miembros y está promoviendo y



*Trabajo en ornamentos de muebles*

organizando la participación de sus miembros en ferias locales y nacionales. Siempre participan con puestos mancomunados que promocionan a Burende como sitio dominicano de la fabricación de muebles de calidad. Con este mismo propósito, la asociación ha organizado recientemente por primera vez su propia feria sectorial en el territorio. El encadenamiento con otras empresas relacionadas todavía no ha tendido el éxito esperado, sin embargo actualmente están apoyando la integración de empresas de tapicería y fabricación de colchones a la asociación.

Tanto en estas dos experiencias como las demás, en las cuales el Componente PRODDDEL trabajaba con grupos empresariales locales, resaltan cinco aspectos, que el

Componente PRODDDEL sintetizó como factores de éxito de estas iniciativas:

- ❖ Primero, el uso de una metodología participativa como es PACA, contribuía claramente a incentivar un proceso de motivación y de intercambio acerca de un tema nuevo que es el desarrollo económico local en la República Dominicana.
- ❖ Segundo, fue relevante que ya había existido de antemano por lo menos un empresario que, en el momento de realizar el diagnóstico PACA, contaba con una visión para su sector y el desarrollo del territorio en general. Alternativamente, resultaba también de manera positiva cuando tenía un problema concreto que le presionaba, tanto a su propia empresa como al sector en general, y conocía ya las medidas necesarias de cómo superarlo. Para poder convencer y movilizar a los demás empresarios del sector y a otros actores institucionales, el ejercicio PACA le brindó el foro propicio. Convenía que estos empresarios contasen con ciertas características, tal como un liderazgo natural y ser reconocidos en su sector.
- ❖ Tercero, para la implementación ha sido útil formar un equipo gestor, componiéndose por actores motivados del sector que se auto-seleccionaban, se orientaban a acciones, y estaban dispuestos a contribuir con recursos propios, incluyendo además a los empresarios con visión y liderazgo sectorial anteriormente mencionados.
- ❖ Cuarto, fue importante que los resultados de las iniciativas brindaran mejoramientos económicos concretos y visibles, en todo caso para el equipo gestor, pero mejor también para una base más amplia de empresarios del sector. Con alta probabilidad, sin haber contado con tales mejoramientos, los equipos no hubieron continuado con sus actividades hasta la actualidad.

Finalmente, para darle sostenibilidad a las iniciativas de desarrollo económico local y transformarlas en procesos con un enfoque ya más amplio y una proyección de implementación más larga, ha sido evidente que los equipos de gestores requerían institucionalizarse en el proceso, en el sentido de que se conviertan en instancias autogestionadas de articulación permanentes, donde adicionalmente entran tanto nuevos empresarios como incluso actores públicos, que comparten los mismos objetivos. Además ya han pasado por un proceso de aprendizaje en torno a las iniciativas realizadas, cuyas experiencias vividas apoyan a dar paso a las actividades siguientes.

*Carmen Arias*  
[carmenarias@verizon.net.do](mailto:carmenarias@verizon.net.do)

*Carmen Langner*  
[carmen.langner@gfa-group.de](mailto:carmen.langner@gfa-group.de)

---

## **PACA peruano con toques gastronómicos**

Cuando a inicios del año pasado el Alcalde de la provincia de Ferreñafe ubicada en la región Lambayeque, al norte del Perú, se enteró de que los agricultores de Juanjuí, ciudad del oriente, en la selva peruana, estaban vendiendo en Lima las naranjas que desde tiempos antaño producían, tuvo curiosidad de saber cómo lo hicieron. Así, conoció lo que era PACA. Efectivamente, una de las propuestas de acción formuladas en Juanjuí había logrado concretarse. Desde ese momento decidió “tengo que traer el PACA a Ferreñafe”. Y lo logró.

Esta revelación la hizo José Salazar al clausurar el Curso Taller de capacitación básica en PACA, realizado en su ciudad del 07 al 11 de noviembre 2005; marcando con ello el

inicio del Proyecto “Acción para la Competitividad en la Provincia de Ferreñafe”, que tiene como rasgo distintivo el haber logrado involucrar a más instituciones públicas y privadas en este proceso.

El proyecto fue preparado por el Instituto de la Universidad de San Martín de Porres, Innovación y Promoción para el Emprendimiento Universitario (IPPEU), a solicitud de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe. Ambas instituciones formamos una alianza estratégica junto a la Cámara de Comercio y otras ONG locales, y se logró el cofinanciamiento del Fondo Contravalor Perú Alemania (FCPA)

En síntesis, el proyecto propone, después de la transferencia de la metodología PACA a los 20 agentes económicos públicos y privados de la zona, realizar el diagnóstico y la formulación de planes de desarrollo de la competitividad en dos distritos, uno principalmente rural y otro urbano de la provincia.



*Productos artesanales en Ferreñafe*

Los planes de acción resultantes tendrán el correspondiente seguimiento y monitoreo de tal manera que se logre una adecuada sistematización de la experiencia, y posterior difusión de los resultados en Lambayeque y Lima, en mayo de 2006.



*Festival gastronómico Ferreñafe*

Para la Municipalidad Provincial y la USMP este proyecto constituye una estrategia de trabajo importante para vincular de manera efectiva la educación, especialmente la universitaria con los procesos de desarrollo que aportan a la competitividad de las regiones y del país. Además, es la primera vez que la transferencia metodológica es responsabilidad de un equipo local liderado por el IPPEU y certificado por **mesopartner**.

Este proyecto ha generado expectativas en la localidad, y la rueda de la cooperación ya se ha puesto en marcha. Más profesionales que trabajan en el desarrollo económico territorial en Ferreñafe, han sido convocados para ejecutar el proyecto, estamos en la fase de preparación de las aplicaciones.

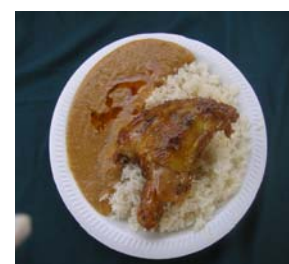
Por último, dando muestras de su creatividad y la rica y variada tradición gastronómica del Perú, los y las participantes del curso prepararon sustanciosos platillos, menús y hasta un buffet PACA, que con cariño ponemos a su disposición.

#### **Noticia de prensa:**

*“El 16 de abril se realizó el "Primer Festival de la Gastronomía - Sazón y Costumbres Ferreñafanas" en la Plaza de Armas de la provincia de Ferreñafe, departamento de Lambayeque. Diez restaurantes ofrecieron sus platos de bandera acompañándose el evento de un programa que*

*reflejó las costumbres artísticas del pueblo ferreñafano. Esta iniciativa, impulsada por la Asociación de Restaurantes, Hoteles y Afines de Ferreñafe está enmarcada en las actividades del Proyecto PACA (Participación para la Acción Competitiva de la Provincia de Ferreñafe), liderado por la Municipalidad Provincial de Ferreñafe en alianza estratégica con la Universidad San Martín de Porres y cofinanciado por el Fondo Perú-Alemania.*

*El objetivo es posicionar la Gastronomía de Ferreñafe a nivel regional, subrayando sus ventajas competitivas y contribuir a promover el turismo hacia la llamada Ciudad de la Doble Fe.”*



*¡Buen provecho!*

*Ursula Cordova*  
[cordova\\_ursula@yahoo.com](mailto:cordova_ursula@yahoo.com)

*Gloria Nuñez*  
[gnunez2@usmp.edu.pe](mailto:gnunez2@usmp.edu.pe)

---

## **Una Academia de Verano (AdV) en la Argentina, con muchas prácticas y aprendizajes**

Entre los días 6 y 11 de marzo se llevo a cabo la “AdV”, siendo éste el primer acontecimiento de esta naturaleza que **mesopartner** organiza en América Latina.

El evento fue un buen espacio de intercambio informativo, técnico y humano, según comentario de los (las) participantes, manifestado en la creativa evaluación final: “la Isla del Aprendizaje”.

Si bien el tema que nos convocó fue Desarrollo Económico Local (DEL), desde la convocatoria se generó gran expectativa por conocer más sobre “Desarrollo Económico

Territorial (DET)”, nuevo concepto abordado por los colegas **mesopartner** durante el evento, quienes mostraron que ello va mas allá de hablar sobre DEL en función de una cobertura (local, regional, territorial).

El evento nos permitió gozar de la experiencia y conocimientos de Jörg, la capacidad mostrada por Ulli para generar sesiones útiles y distendidas, los valiosos aportes de Frank y la experiencia de Christian, quien, a pesar de que sólo pudo comunicarse en inglés, puso mucho esfuerzo para darnos un poco de su manejo técnico e instrumental.

La AdV fue gratamente acompañada por melodiosas notas de tango, ritmo típico de Argentina que se esta proyectando como patrimonio cultural con gran atractivo turístico. Por ello varios de nosotros(as) fuimos seducidos y nos animamos a tomar clases de tango con una muy guapa profesora y un atractivo maestro (que dejó emocionada a más de una participante centroamericana). Con el eficiente apoyo de Alejandra y Ute, tuvimos interesantes pasantías para conocer experiencias económicas de Buenos Aires, resaltándose: un proyecto que colecta y comercializa basura, así como también un grupo de empresarios de la mediana empresa gráfica (excelente muestra de asociatividad),



*Isla de aprendizaje en la “AdV” en Buenos Aires*

surgido a partir de la asesoría de Roberto Barbero (consultor argentino) y con el valioso respaldo de la Fundación Gutenberg.



*Visita en la Fundación Gutenberg*

El éxito percibido por los y las participantes no hubiera sido posible sin la gran calidad humana y profesional del grupo de participantes, de quienes recordaremos

La graciosa y franca sonrisa de colegas como Nestor, Willem y Martin, (de quienes aun tenemos su sonora carcajada en nuestros oídos),

Los delicados y adornados comentarios de Gustavo y Sixto,

El esmero y la flexibilidad de Otmar y Jesús por apoyarnos con la logística dentro el curso (creo que lo disfrutaron ¿no?),

Las picaras miradas, señales y comentarios de Diana, Verónica, Cecilia (quién además disfruto la dinámica de “ensalada de frutas”) y aunque más sutil, pero no menos coqueta, la sonrisa de Sybille,

El afán de Urania y Elena por bailar un buen tango (claro que con la gracia y los aires centroamericanos),

La estereofónica voz de Wolfgang (quien tiene una nueva ventaja competitiva como locutor de radio, en Chile po'...),

El amplio sentido del humor de Carlos (quién casi perdió la cabeza en un tour imaginario por Suiza e Italia),

Los aportes oportunos de Markus y Erwin, quienes además compartieron el gusto de estar apoyados en los pilares de la sala, ya que les sirvieron de apoyo, especialmente durante las primeras horas de la tarde.

La amable sonrisa de Paul, especialmente cuando habla de competitividad sistémica (bárbaro... cómo le gusta el tema ¿no, Alexandra?).



*Américo, Néstor, Willem y Martín en el Estadio de Fútbol de River Plate*

Y mis intervenciones a veces algo impacientes, pero siempre bien intencionadas, que se vieron complementadas con supuestas sesiones de bailes “algo exóticos” en Buenos Aires (donde Néstor, Willem y Markus tuvieron la primicia).



*Américo y Urania practicando Tango*

Finalmente cerramos la AdV en una linda fiesta que nos ofrecieron Ulli y su simpática esposa. Esperamos vernos en una siguiente academia, que podría ser en Panamá para el 2007.

¡Gracias a todos por habernos regalado su participación y profesionalidad!

*Américo Herrera  
gerente@scs-nic.org*

---

## INFORME de la AdV / Academia de Verano 2006 en Buenos Aires

El informe final de la Academia de Verano sobre Desarrollo Económico Territorial en Buenos Aires (marzo 2006) en idioma español está disponible en nuestra página web: [www.mesopartner.com/academia-verano](http://www.mesopartner.com/academia-verano)

---

## 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.

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](mailto:uhl@mesopartner.com)), Dr Jörg Meyer-Stamer ([jms@mesopartner.com](mailto:jms@mesopartner.com)) y Christian Schoen ([cs@mesopartner.com](mailto:cs@mesopartner.com)).

Desde 2004 con Frank Wältring ([fw@mesopartner.com](mailto:fw@mesopartner.com))

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