

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**DESARROLLO ECONOMICO PROVINCIAL, UN NUEVO
RUMBO PARA LOS GOBIERNOS INTERMEDIOS DEL
ECUADOR**

WLADIMIR ROSERO ORTIZ

2003

Universidad de las Américas – GTZ

Maestría en Descentralización y Desarrollo Local

**Desarrollo Económico Provincial, un
Nuevo Rumbo Para los Gobiernos
Intermedios del Ecuador**

**Wladimir Rosero Ortiz
2002 – 2003**

INDICE

1.1	Los Gobiernos Intermedios en el Sistema Político Administrativo del Ecuador y el Desarrollo Económico Provincial.....	6
1.2	El Estado Actual del Consejo Provincial de El Oro	9
1.2.1	Información General del Consejo Provincial.....	9
1.2.2	Entidades y Proyectos Vinculados a la Gestión Provincial	13
1.2.3	Recursos Humanos	13
1.2.4	Funciones y Servicios que Presta el Consejo Provincial	14
1.2.5	Aspectos financieros de la entidad	15
1.2.6	Hacia una nueva forma de gestión	16
1.3	El Contexto de la Economía Provincial	17
1.3.1	Los motores del desarrollo de la Provincia de El Oro. Su inclinación hacia los productos de exportación	17
2.1	¿Por qué incursionar en el desarrollo económico provincial?	20
2.2	El desarrollo local, el desarrollo económico local y la descentralización. La perspectiva nacional y regional	23
2.3	Problema central	24
2.4	24
2.3.1	Causas del problema	24
2.3.2	Efectos del problema	25
2.4	La hipótesis de trabajo	26
2.5	Objetivo superior ..	27
CAPITULO III: EL PROYECTO DE CAMBIO		29
3.1	Antecedentes y componentes del proyecto de cambio	29
3.2	Las primeras intervenciones	30
3.3	La generación de una estrategia de desarrollo económico provincial de mediano plazo	34
3.4	La definición del sector de intervención PACA	38
3.5	Acciones previas al ejercicio PACA de la pesca artesanal,	40
3.5.1	Un acercamiento a la realidad del sector de la pesca artesanal.....	40
3.5.2	La selección del equipo PACA y su capacitación	44
3.5.3	Información general de la pesca artesanal	46
3.6	El ejercicio PACA de la pesca artesanal	51
3.6.1	El taller de lanzamiento	51
3.6.2	Los mini talleres y entrevistas.....	52
3.6.3	La preparación de los resultados.....	54
3.6.4	Mitos de la pesca artesanal	55
3.6.5	Las fortalezas y debilidades de los elementos de la competitividad de la pesca artesanal y las acciones identificadas.....	56
3.6.6	Implementación y seguimiento de las acciones identificadas	63
3.6.7	El taller de presentación de resultados.....	63
4.1	La filosofía del PC, la pertinencia de la participación social en el desarrollo económico provincial.....	65
4.2	La evaluación participativa de las ventajas competitivas – PACA: aspectos generales.....	66
4.2.1	¿Cómo trabaja PACA en la práctica?	66
4.2.2	Limitaciones de la metodología	67
4.2.3	¿Por qué una "evaluación participativa de la ventaja competitiva"?	68

4.3	La evaluación participativa de las ventajas competitivas – PACA: aspectos metodológicos.....	68
4.3.1	Secuencia de actividades para comenzar un proceso local	69
4.3.1.1	Actividades preliminares	69
4.3.2	Taller en el lanzamiento de un proyecto PACA	70
4.3.3	Trabajo de campo.....	71
4.3.4	Preparación de las conclusiones	72
4.3.5	Presentación de los resultados.....	73
4.3.6	Otros pasos	74
4.3.7	Límites y problemas de PACA.....	74
4.4	Metodologías complementarias	75
4.4.1	El diamante de la competitividad	75
4.4.2	Análisis de las cinco fuerzas.....	76
4.4.3	La Matriz de Transacciones.....	77
	CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	79
5.1	Conclusiones generales.....	79
5.2	El impacto del proyecto de cambio	80
5.3	Las lecciones aprendidas como agente de cambio.....	81
	BIBLIOGRAFIA.....	83

Resumen Ejecutivo

La globalización de la economía, la dolarización, el proceso de reforma del Estado y la evidente carencia de estrategias locales de desarrollo económico, son realidades que obligan a mirar lo provincial y local como una alternativa de desarrollo válida para responder a las desigualdades de la sociedad y como estrategia para asegurar la redistribución de la riqueza, fortalecer las capacidades locales y fomentar actividades productivas que mejoren la calidad de vida de la población.

El grave deterioro que sufren los tres poderes del Estado ecuatoriano frente a la sociedad, hacen que su desprestigio aumente aceleradamente. Por el contrario, se puede observar que en la última década existe un evidente avance en la gestión administrativa de los gobiernos locales, lo que a la postre significará que sean ellos, los que de hoy en adelante, tengan que brindar los mayores impulsos para el desarrollo del país desde la esfera local, de allí la importancia de incursionar en el desarrollo económico provincial.

Una mirada retrospectiva al desarrollo histórico del sistema político – administrativo del Ecuador desde sus inicios permite observar como, a lo largo, de la historia existe, si se quiere, una búsqueda permanente por una instancia administrativa que conjugue el objetivo fundamental del desarrollo nacional, con el desarrollo socioeconómico de las provincias.

Para lograr las transformaciones que la sociedad ecuatoriana requiere, es necesario que los gobiernos seccionales superen sus roles tradicionales y enfrenten nuevos paradigmas.

En este contexto los consejos provinciales deben promover, facilitar e impulsar el desarrollo socioeconómico de la provincia, para ello, requiere realizar modificaciones en su organización, modernizar sus estructuras, definir una estrategia a mediano y largo plazo que le permita asumir y liderar la promoción del desarrollo económico provincial. *Este es el gran proyecto de cambio en la construcción de los gobiernos intermedios, y en él se debe circunscribir el presente proyecto de cambio como una pequeña contribución a este gran objetivo.*

El proyecto contribuyó para que el Consejo Provincial de El Oro, inicie un proceso de cambio encaminado a asumir la promoción del desarrollo económico provincial; defina una estrategia de mediano plazo y facilitó mecanismos prácticos de fomento de sectores de escaso desarrollo, lo que ha contribuido a la redefinición de roles del nivel intermedio de gobierno. Con ello se contribuye además a superar la ausencia de estrategias de desarrollo existentes en los consejos provinciales que impulse el fomento y promoción del desarrollo socioeconómico de su territorio e incorporar mecanismos prácticos para ello.

El proyecto de cambio, tuvo como principal herramienta metodológica, el Diagnóstico Participativo de Ventajas Competitivas – PACA, con el que se desarrollo un ejercicio práctico en el sector de la pesca artesanal, en el se identificaron y desvirtuar los “mitos de la pesca artesanal” que no son otra cosa que percepciones o realidades construidas

socialmente, pero que carecen de validez en la realidad objetiva, estos no permiten construir una real competitividad del sector y retrasan su desarrollo. Se identificaron además las fortalezas y debilidades de los cinco elementos de la competitividad¹ establecidos para el ejercicio y para cada uno se establecieron catorce pequeños proyectos.

La voluntad política e interés demostrado por las autoridades y funcionarios del Consejo Provincial de El Oro, para el desarrollo de este ejercicio provoco una amplia participación de diversos actores locales involucrados, iniciándose una cooperación horizontal entre las instituciones públicas y privadas de la provincia. Este carácter participativo del proyecto de cambio logró que más de 250 pescadores artesanales emitieran sus opiniones, con lo que el proyecto de cambio contribuyó a transitar hacia una democracia más participativa.

A continuación se presentan algunas de las principales conclusiones del proyecto de cambio:

La iniciativa de desarrollo económico de la pesca artesanal impulsada por el Consejo Provincial, se puede calificar de exitosa, es una demostración de los logros que pueden alcanzar los actores productivos cuando resuelven involucrarse decididamente y participar en forma articulada durante todo el proceso del proyecto de cambio y en la construcción de un nuevo paradigma de actuación.

Haber diseñado una estrategia que dependa más de la dinámica que se le pueda dar al proceso, que de decisiones exclusivamente políticas funcionó muy bien durante el proceso del PC.

Es un proceso construido por y para los actores locales, que se apoyo en el impulso dado por el consejo provincial, un pequeño grupo asesores de esta institución y asesores externos. Se trato de un proceso de aprendizaje continuo de las dos partes (pescadores y asesores), en la búsqueda de lograr ser más competitivos y mejorar su calidad de vida.

El cambio de actitud en los pescadores, que se podría describir como un paso del inmovilismo a la proactividad, porque se trataba de un sector que por muchos años se habían mantenido dentro de un esquema paternalista, siempre esperando que "alguien le de algo", para luego comprender, que solo de ellos depende el mejoramiento de su actividad, por ello, se han reunido en reiteradas ocasiones con representantes de varias organizaciones públicas y privadas para lograr sus objetivos.

Generar efectos de demostración y aprendizaje que pueden servir de ejemplo para que se incorporen otros sectores a similares iniciativas.

¹ Estos elementos son: la producción, comercialización, gestión pública, sustentabilidad y organización gremial de los pescadores.

CAPITULO I: Introducción

1.1 Los Gobiernos Intermedios en el Sistema Político Administrativo del Ecuador y el Desarrollo Económico Provincial²

Los textos constitucionales desde 1830 hasta 1998, permiten descubrir la evolución del sistema administrativo del Ecuador y dentro de este, los antecedentes del apareamiento de los Consejos Provinciales.

La referencia más lejana las encontramos en la Constitución de Cúcuta de 1821, anterior a la independencia ecuatoriana, pero en vigencia en el actual territorio desde su anexión a la Gran Colombia hasta su separación en 1830. La asamblea que tuvo presencia de delegados de Nueva Granada (Colombia) y la Capitanía General de Venezuela, incluyó en el texto constitucional la creación de entidades como los Concejos Parroquiales y las Cámaras de Distrito.

La Ley del 8 de marzo de 1825 establece la creación de las Juntas Provinciales. Así lo determina el artículo 100 de la citada Ley. La Junta Provincial. Estas Juntas Provinciales tienen diversas prerrogativas y asumen tareas como las relacionadas con la educación, la administración eclesiástica –están en capacidad de dividir curatos–, asignar rentas, etc. como lo testimonian documentos pertenecientes al Archivo Histórico del Banco Central.

La creación de estos Consejos y Cámaras, sugiere una propuesta ecléctica. Se juega con un poder político centralizado: Presidente – Prefecto – Gobernador – Teniente Político, al mismo tiempo que se defiende la diversidad a través de las Cámaras Distritales, las Juntas Provinciales y los Concejos Parroquiales. Este es el inicio del largo camino que definirá, poco a poco la actual estructura político administrativa del país.

La tónica de la evolución de la estructura administrativa del Ecuador –a partir de la separación de la Gran Colombia en 1830–, es ciertamente la indefinición. Las instituciones nacen con la misma facilidad con que desaparecen. Una constituyente aprueba un esquema administrativo y la siguiente lo suprime o lo olvida. Así, la Constitución Grancolombiana suscrita en 1830, divide al territorio en departamentos y provincias. El Gobierno Superior Político de cada Departamento reside en el Prefecto y el Gobierno de cada provincia está a cargo de un Gobernador, dependiente en lo político del Prefecto.

Pocos meses después el Ecuador, ya separado de la gran Colombia, convoca a la primera Constituyente en la ciudad de Riobamba, en ella se instaura el nacimiento del país como república autónoma e independiente. La nueva Constitución conserva el esquema administrativo grancolombiano: Departamentos, Provincias, Cantones y Parroquias con sus correspondientes dignidades. La Asamblea Constituyente de 1843, suprime los Departamentos, pero conserva el resto de la división política administrativa.

² Adaptado del documento borrador del Plan Estratégico de Imbabura. 2001

Designa como autoridades en cada jurisdicción a los gobernadores en la provincia, los corregidores en los cantones y tenientes en las parroquias. Las competencias asignadas a los Consejos Provinciales³ les otorgan la capacidad de poder expedir y hacer ejecutar decretos, ser responsables de la educación primaria, de la policía, el régimen municipal y sus rentas, entre otras.

Pero como sería lo constante por mucho tiempo en este proceso evolutivo del régimen administrativo, la creación de los Consejos Provinciales tuvo una vida muy corta –apenas dos años–, la Constituyente de 1845, los suprimió, aún antes de evaluar su impacto⁴. Más tarde, la Constitución de 1861 añadió otro elemento al proceso evolutivo del sistema administrativo, creó las municipalidades provinciales a las que se les atribuyeron funciones en el campo administrativo en todo lo concerniente a la policía, educación e instrucción a todos los habitantes de su localidad, sus mejoras materiales, recaudación, manejo e inversión de las rentas municipales y fomento de los establecimiento públicos. También introduce una innovación, ya que las autoridades deben ser elegidas mediante sufragio directo y secreto.

Siguiendo la constante, ocho años después, la Constitución de 1869 ya no menciona las municipalidades provinciales y las reemplaza por las Cámaras Provinciales, manteniendo las funciones de la Constitución anterior⁵.

Si se analizan los preceptos constitucionales de esa época con una perspectiva actual, se podría pensar que los representantes de las constituyentes configuraban un país geográficamente unitario, pero administrativamente, relativamente autónomo, en el que cada provincia recaudaba y administraba las contribuciones ciudadanas, a la vez que asumía tareas que el Gobierno Central no podía cubrir en sectores como la educación, seguridad y obra pública.

Resulta curioso constatar que a partir de esta Constitución y hasta finales de la segunda década del siglo XX, los cuerpos legales de 1884, 1897 y 1906, se olvidan de las propuestas generadas durante el siglo XIX, tendientes a la organización administrativa de las provincias, como espacio intermedio entre el Gobierno Central y los gobiernos locales. A pesar de que estos cuerpos legales obedecen a transformaciones profundas, nacidas del triunfo de la revolución liberal de 1895.

³ Artículo 81 de la Constitución Política de 1843

⁴ Resulta interesante comprobar que casi un siglo más tarde, la Constituyente de 1945 atribuye a los Consejos Provinciales similares tareas y objetivos, aunque con algunas diferencias. Son un órgano consultivo con capacidad de dictaminar sobre asuntos de interés local y provincial, incluso sobre los municipios, a los que, en el plano económico, subordinan su criterio a los Consejos. Aún más les asigna objetivos muy claros y precisos en educación, vialidad, manejo económico, la seguridad pública. Va más allá todavía, les atribuye la supervisión de la gestión política administrativa de la provincia, que más tarde –1929 y sobre todo en 1945– se convertirán en las tareas prioritarias de los Consejos Provinciales.

⁵ Varios investigadores interpretan estas decisiones de las Constituyentes, como la búsqueda permanente de los representantes del pueblo y provincias, por una instancia administrativa que de manera relativamente autónoma, conjuga el objetivo fundamental del desarrollo nacional, con la atención a las potencialidades de cada región, en particular.

Posteriormente a la terminación del régimen liberal, surge la intervención de la oficialidad joven en contra del denominado Estado plutocrático, que tuvo como consecuencia el levantamiento militar del 9 de julio de 1925 y que dio origen a la revolución Juliana. Esta puso a la nación en el camino de innovaciones trascendentales, particularmente en el campo económico que se consolidaron en la Constitución de 1929. En ella se retoman las iniciativas anteriores y se crean los Consejos Provinciales con atribuciones de vigilar la obra pública provincial, cantonal y parroquial, coordinar la acción municipal, entre otras. Los Consejos Provinciales se integraron, aunque por poco tiempo, sin embargo quedó la idea básica de integrar un nivel intermedio que ajeno a los localismos, asuma una competencia provincial.

La Constitución de 1929, marca el inicio de lo que serían más tarde los Consejos Provinciales, en la práctica, podría considerarse que con ella, su institución sería definitiva. La constitución de 1945 responsabiliza a los consejos Provinciales, no solo de la vigilancia de las obras, sino que avanza, aún más, a la prestación de servicios públicos de alcance provincial, incluidos los previstos en los planes nacionales. En la misma línea, la Constitución de 1946 confirma la existencia de los Consejos Provinciales, "para propender al progreso de la provincia y vincular con los organismos centrales". Además señala que los consejos Provinciales son "autónomos e independientes de las otras funciones públicas" y en lo económico señala "para la distribución de los egresos fiscales en los servicios y obras públicas especiales de las provincias, se tomarán en cuenta sus necesidades, la capacidad productora y la distribución de todas y cada una de ellas".

No obstante, los consejos tuvieron serias dificultades para afirmarse como instituciones nuevas, casi desde un inicio se demostró que la transferencia de recursos, para posibilitar su organización y operación, dependía en buena medida de su capacidad de gestión y hasta de influencia de los integrantes ante el gobierno central y los diputados provinciales.

Desde 1946, la única norma que regía la vida institucional de los Consejos Provinciales estaba en la Constitución y no definía con claridad los límites y facultades de cada entidad (Consejos y Municipios). Por ello, desde 1949 los consejos exigen la vigencia de su propia Ley Orgánica. Pese a que desde 1954 el proyecto estuvo listo, no fue sino hasta 1969 el año en que se aprobó la Ley de Régimen Provincial. Desde entonces la Ley ha sufrido una serie de reformas, sin embargo, en la práctica permanece como la concibieron en aquella época.

Durante la constituyente de 1998, la existencia los Consejos Provinciales fue seriamente cuestionada, la razón primordial se basó en las actividades que realizaban, esto es, básicamente vialidad vecinal y pequeñas obras en las áreas rurales del país. Sin embargo, prevaleció la necesidad de contar con un nivel intermedio de gobierno que articule la acción del Gobierno Central con la de los gobiernos locales.

Actualmente, con base a la Constitución de 1998, se encuentra en trámite la nueva Ley de Régimen Provincial, en ella se plantea modernizar la gestión de los Consejos Provinciales. Pero más allá, de los preceptos constitucionales y legales, actualmente se

encuentra presente en las instituciones provinciales darle impulso a un nuevo paradigma, esto es, convertirse en gobiernos intermedios y con ello, encontrar un nuevo derrotero para su vida institucional.

En este contexto, uno de los aspectos donde la actuación de los Consejos Provinciales resultaría altamente útil e innovadora, es la incursión en el desarrollo económico provincial y ello encaja perfectamente con los preceptos constitucionales, pues pone como una de sus funciones orientar, coordinar y promover el del desarrollo económico.

Como se puede observar de forma repetida y a lo largo de la vida republicana del país, han surgido reiterados intentos para establecer una entidad política administrativa intermedia entre el Ejecutivo y los gobiernos locales. Una institución que se encargue de la administración provincial en varios ámbitos, en algunos campos resuelva conflictos surgidos en los municipios y que a más de competencias tales como, la educación, vialidad, seguridad pública, ponga mucho énfasis en el manejo y desarrollo económico de la provincia.

A lo largo del desarrollo del régimen administrativo del país, existe, si se quiere, una búsqueda permanente por una instancia administrativa que de manera autónoma, conjugue el objetivo fundamental del desarrollo nacional, con el desarrollo socioeconómico de las provincias, con base en las potencialidades de cada región, en particular.

1.2 El Estado Actual del Consejo Provincial de El Oro

A continuación se presenta el estado actual del Consejo Provincial de El Oro, con relación a su desarrollo organizacional; frente al proceso de descentralización; al desarrollo económico provincial y otros procesos que nos permitan comprender en que contexto se desarrolló el proyecto de cambio y cuales son las perspectivas futuras de la corporación provincial, esto con el propósito de explicar su pertinencia.

1.2.1 Información General del Consejo Provincial

El cuadro N° 1 contiene la información general de la provincia de El Oro, en cuanto a límites, ubicación, temperatura, configuración política administrativa, población y base económica. Cabe resaltar, sin embargo que las principales actividades económicas de la provincia se centran en actividades de groexportación (banano y camarón) y mineras, manteniendo cierta importancia: el turismo, comercio, los servicios y la manufactura.

El Consejo Provincial de El Oro, de acuerdo a la Constitución, es la entidad de poder público, que ejerce el gobierno, la administración y representación política del Estado en

la provincia⁶. Goza de plena autonomía para su organización y funcionamiento. Su función es impulsar el desarrollo cultural y material de la provincia y, colaborar con el Estado y las municipalidades para la realización armónica de los fines nacionales⁷.

Cuadro N° 1

Información general de la provincia de Imbabura

PROVINCIA	El Oro		
CAPITAL	Machala		
SUPERFICIE	5.988 KM ²		
LÍMITES	N: Prov. Guayas y Azuay S y E: Prov. Loja O: Océano Pacífico SO: El Perú.		
UBICACIÓN	Costa Sur del Ecuador.		
TEMPERATURA MEDIA ANUAL	Oscila entre 9,9 °C, hasta los 22,9 °C.		
CANTONES	(12): Machala, Arenillas, Atahualpa, El Guabo, Huaquillas, Marcabeli, Pasaje, Piñas, Santa Rosa, Zaruma, Portovelo, Balsas, Chilla y Las Lajas.		
PARROQUIAS	Total: 72	Urbanas: 24	Rurales: 48
POBLACIÓN DE LA PROVINCIA (2001)	Total: 527.763	Urbana: 401.940	Rural: 123.823
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	195.046	148.685	46.361
BASE ECONOMICA	Agro exportación: banano, cacao y camarón, minería, ganadería y comercio		

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico del Gobierno Provincial de El Oro. 1999. INEC, Censos de población y vivienda 2001.

Corresponde al Consejo Provincial entre otras: prestar servicios públicos de interés provincial; realizar obras públicas de carácter provincial e interprovincial; coordinar la acción de las municipalidades de la provincia, para fines de progreso común; orientar las aspiraciones provinciales relacionadas con el desenvolvimiento económico, para lo cual acordara los planes correspondientes; fomentar la educación mediante la creación de escuelas, institutos técnicos, estaciones experimentales y otros; atender y vigilar el estado sanitario de la provincia; fomentar el turismo y vigilar que las rentas asignadas para las obras públicas provinciales se inviertan oportuna y correctamente⁸.

De acuerdo a la estructura administrativa del Consejo Provincial de El Oro, esta conformada por el Prefecto y los Consejeros Provinciales quienes son elegidos para cuatro años⁹. La Cámara Provincial cuenta además con comisiones especializadas permanentes para el estudio y resolución en los siguientes campos: a) Legislación y Redacción; b) Obras Públicas, Vialidad y Vivienda Popular; c) Educación Pública y Deportes; d) Economía y Finanzas; e) Cuestiones Sociales, Sanidad e Higiene; f) De Municipalidades, Excusas y Calificaciones; y, g) Coordinación, Fomento, Turismo y Propaganda¹⁰.

Gráfico N° 1

Estructural del Consejo Provincial de El Oro

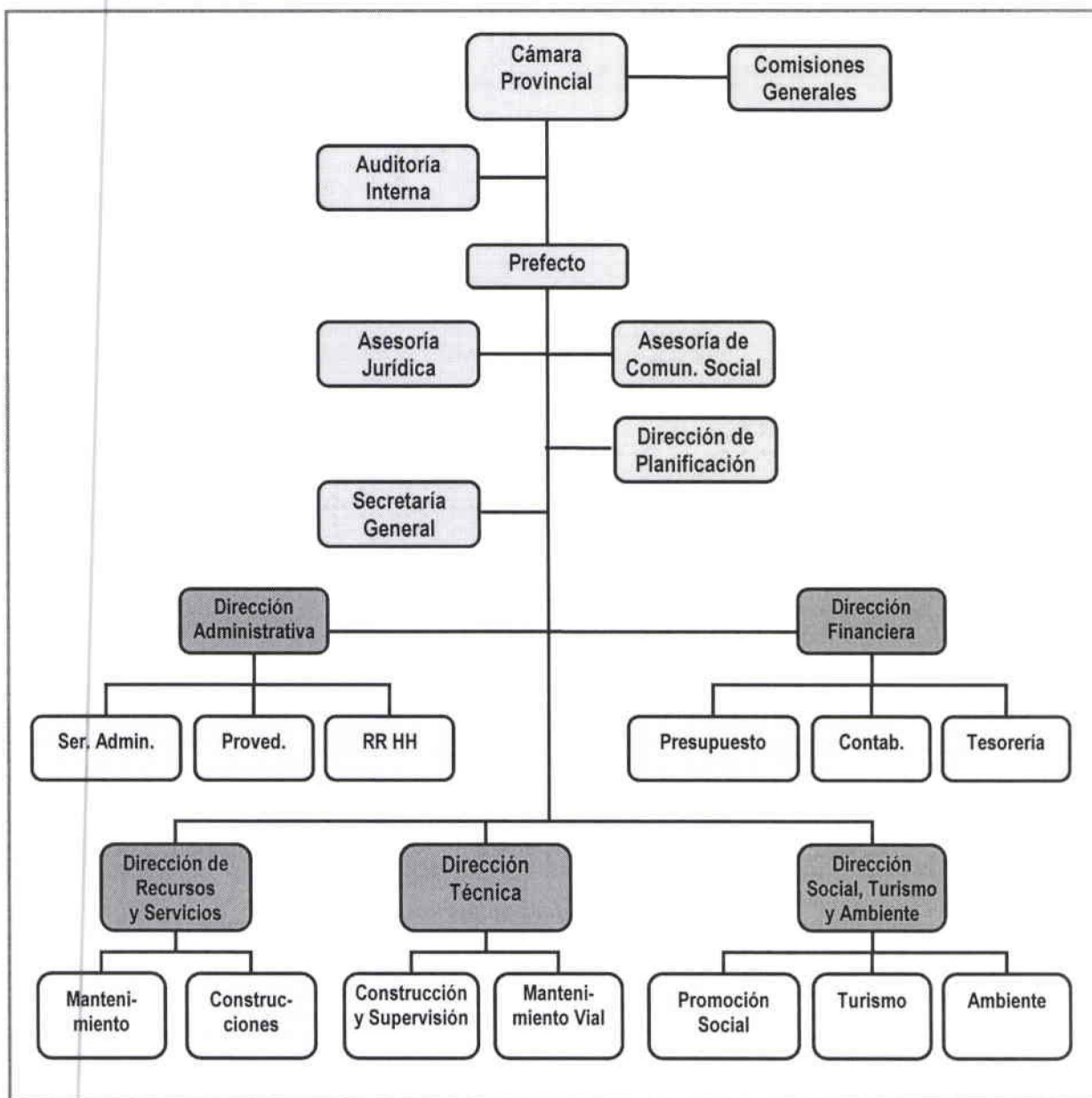
⁶ Artículos 224, 228 y 233 de la Constitución Política de la república

⁷ Artículo 1 de la Ley de Régimen Provincial

⁸ Artículo 3 de la Ley de Régimen Provincial

⁹ Artículo 9 de la Ley de Régimen Provincial

¹⁰ Artículo 25 de la Ley de Régimen Provincial



Fuente: Diagnostico de Consecuencias de la descentralización. CONAM – CONCOPE – BID

El Gobierno Provincial de El Oro desempeña sus labores a través de siete Direcciones, adicionalmente funcionan las unidades de Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación Social, Auditoría Interna y la Secretaría General, tal como se ilustra en el organigrama del gráfico N° 1. Cada una de estas dependencias tiene definida sus funciones en el Reglamento Orgánico Funcional aprobado por la Cámara Provincial¹¹.

No obstante, esta estructura no se encuentra operando, una de las causas por la que no se ha implantado el orgánico funcional es que no se han involucrado a los mandos medios, ni ha existido la suficiente motivación para el cambio, lo que se ha pretendido corregir a través de un proyecto de reforma al Reglamento Orgánico Funcional

¹¹ La Cámara Provincial es el ente legislativo del Consejo Provincial y esta conformado por consejeros elegidos democráticamente.

ampliamente discutido y que al momento ha sido sometido a conocimiento de la Cámara Provincial para su aprobación.

Los principales servicios que presta la institución son: riego y drenaje; construcción y mantenimiento de vías; y, asistencia social a través de programas tales como, el móvil informático, el furgón de la salud para la comunidad y el programa nutricional el "Bananito Amigo".

En el marco del proceso de descentralización, el Consejo Provincial ha demandado competencias a los Ministerio de Ambiente y Turismo para su transferencia y cuenta con la Dirección de Promoción Social, Turismo y Medio Ambiente, no obstante, no se ha logrado el traspaso de estas responsabilidades por falta de decisión política de los titulares de estas Carteras de Estado.

Así mismo, existe la voluntad del Consejo Provincial para asumir las competencias de Producción Agropecuaria, Riego y Drenaje, sin embargo, dada la complejidad institucional que encierra esta última competencia, se requería de un estudio encaminado a elaborar una propuesta de reordenamiento integral de este sector; está propuesta en la actualidad se encuentra concluida y esta siendo analizada por las diferentes instituciones que intervienen en ella. En lo que respecta a la descentralización vial, no se han dado mayores avances, pese a que el Consejo cuenta con un equipo caminero 20 veces mayor al del Ministerio de Obras Públicas en la Provincia de El Oro, además mantiene una planta asfaltadora desde hace un año y una trituradora desde hace tres años.

Otro aspecto interesante de las funciones que ejercen los Consejos Provinciales tiene que ver con la potestad de crear un *Comité Permanente de Desarrollo Provincial*, se trata de un órgano ad-hoc orientador y coordinador del desarrollo provincial, que debe contar con la participación de representantes del régimen seccional autónomo y dependiente, así como de los sectores productivos, académicos y campesinos¹². Para el caso de El Oro el Consejo organizó el "*Comité Permanente de Desarrollo Provincial de El Oro*", el 1 de diciembre de 1998, en los términos que determina la Ley de Descentralización y Participación Popular.

En el marco de este Comité se elaboró el Plan Estratégico de Desarrollo Provincial que fue aprobado el 23 de abril de 1999. En ella, participaron de los principales actores de la provincia, tanto públicos como privados. Este plan consta de 20 macroproyectos, que en contados casos han sido ejecutados parcialmente.

Los macroproyectos se refieren a: 1. Plan provincial de reforestación; 2. Programa de capacitación en el uso y protección de recursos naturales; 3. Plan de desarrollo agropecuario; 4. Plan maestro de riego, uso y aprovechamiento de cuencas hidrográficas; 5. Política de manejo de desechos sólidos; 6. Plan de vialidad agropecuaria; 7. Plan de mantenimiento y mejoramiento de la red vial fundamental; 8. Plan de desarrollo energético; 9. Desarrollo de la infraestructura básica; 10. Plan de desarrollo del turismo e industria de servicios; 11. Aplicación de la reforma curricular de la educación básica; 12.

¹² Artículo 21 de la Ley de Descentralización y Participación Popular

Plan de desarrollo integral de la Universidad Técnica de Machala; 13. Mejoramiento y desarrollo de la infraestructura educativa y deportiva; 14. Desarrollo de la de la Casa de la Cultura de El Oro; 15. Política provincial de salud pública; 16. Promoción de la planificación para el desarrollo; 17. Plan de desarrollo de los recursos humanos y productividad; 18. Fomento al desarrollo y la inversión productiva; 19. Plan de integración y desarrollo fronterizo; 20. Coordinación de planes y programas de desarrollo por el comité permanente de desarrollo provincial.

En vista del escaso cumplimiento del plan y la falta de aplicación del orgánico funcional, la mayoría de los Directores del Consejo Provincial han manifestado la necesidad de un cambio institucional profundo y su pleno respaldo a un proceso de desarrollo institucional y el mismo que se halla contenido en el Plan Estratégico de Desarrollo Provincial como uno de sus objetivos, como un mecanismo que permita llevar adelante los proyectos contenidos en el plan, así como, las competencias que devengan del proceso de descentralización y otras, como es el caso del desarrollo económico provincial.

1.2.2 Entidades y Proyectos Vinculados a la Gestión Provincial

Aparte de la estructura del Consejo Provincial, en el ámbito de la provincia existe un trabajo coordinado con la ODEPLAN para la estructuración de los Planes de Desarrollo Parroquial. Según la Dirección de Planificación hasta el momento cuentan con unos 46 planes elaborados. No se ha logrado identificar otros organismos vinculados al funcionamiento del Consejo Provincial.

1.2.3 Recursos Humanos

Los recursos humanos con que cuenta el Consejo Provincial de El Oro son 276 personas. De las cuales, 95 son empleados (34,4%), 144 trabajadores (52,2%) y 37 a contrato (13,4%). Del total, el 30% se dedica a labores administrativas y el 70% a operativas. La Administración Provincial cuenta con personal calificado y profesional en un 45% de los empleados, de ellos el 30% son ingenieros comerciales, el 23% ingenieros civiles y el 21% tienen especialidad de sociología. De acuerdo a la distribución del personal el 35% del total de este se ubica en la Dirección Técnica y 20% en la Dirección de Riego y Drenaje.

El 36,5% del personal tiene menos de 10 años de permanencia en la institución, el 39,57% tienen entre 10 y 20 años de permanencia, el 15,3% entre 20 a 30 años y el 8,9% más de 30 años. El segmento de mayor permanencia en la institución corresponde al de los trabajadores, de ellos, con más de 20 años alcanzan el 20.55% del total del personal.

La situación salarial, considerando los ingresos totales o netos¹³ que perciben el mismo grupo de funcionarios, se encuentra concentrada en el rango entre los 115 y los 150 USD y corresponde al 49,7% del personal. El personal que percibe entre 151 y 200 dólares,

¹³ Salario básico más los beneficios de Ley

corresponde al 40,1%, el restante 10,2% corresponde a empleados que perciben ingresos mayores a 201 dólares.

1.2.4 Funciones y Servicios que Presta el Consejo Provincial

Las principales funciones y servicios que presta el Consejo Provincial de El Oro son los siguientes:

Vialidad:

- Mantenimiento de vías
- Asfaltado de vías
- Apertura de vías
- Obras de arte y cunetas
- Construcción y mantenimiento vial.

Para ello, como se dijo anteriormente, el Consejo Provincial. Cuenta con un número considerable de equipo caminero que proviene de una donación realizada por el Gobierno Japonés y adquirida por el propio Consejo Provincial.

Riego y drenaje:

- Construcción de canales de riego
- Mantenimiento de canales
- Construcción de obras de riego
- Construcción de obras de drenaje
- Mantenimiento y construcción de obras de arte
- Administración y control de la venta de agua para riego

El Consejo Provincial de El Oro administra cuatro sistemas de riego que irrigan 44.380 Ha en toda la provincia.

Educación y cultura:

- Construcción de aulas
- Construcción de baterías sanitarias
- Entrega de mobiliario escolar
- Entrega de materiales didácticos
- Cursos y concursos para el rescate cultural

Deportes y cultura:

- Construcción de canchas deportivas
- Contratación de profesores
- Capacitación deportiva
- Entrega de implementos deportivos
- Investigaciones arqueológicas

Servicios comunales:

- Construcción de sedes sociales
- Mantenimiento y construcción de canalización y alcantarillado en áreas rurales.
- Construcción de viviendas para profesores rurales
- Lastrado, relleno y revelaciones

A excepción de la construcción de viviendas para profesores de escuelas rurales que se implementa mediante un convenio con el MIDUVI, el resto de atribuciones que se realizan estas tres últimas áreas, son las que tradicionalmente realizan los consejos provinciales, mientras tanto, las tres que se presentan a continuación son funciones nuevas que se realizan desde hace poco tiempo.

Promoción social:

- Organización y capacitación comunitaria
- Capacitación a madres
- Capacitación en autogestión comunitaria
- Programa nutricional "Bananito Amigo"
- Conformación de microempresas comunitarias de mantenimiento de caminos vecinales

Salud:

- Programas de salud preventiva "Furgones de salud"
- Construcción de infraestructura de atención primaria
- Apoyo a campañas de saneamiento ambiental

Turismo:

- Promoción turística
- Inventario turístico
- Mantenimiento de centros turísticos

1.2.5 Aspectos financieros de la entidad

La situación financiera del Consejo Provincial de El Oro se caracteriza, como en la mayoría de Consejos Provincias del país, por el alto grado de dependencia de las transferencias nacionales. Durante la última década las transferencias corrientes y de capital ha bordeado el 80%, alcanzando para el año 2002 el 93% de los recursos ingresados durante este año, lo que significa que la dependencia, antes que disminuir, se ha incrementado en los últimos años.

Esto se debe principalmente a que los ingresos tributarios que perciben los Consejos Provinciales en función de la legislación vigente son insignificantes. Si se quiere aumentar los ingresos propios de estas entidades se requiere de una reforma tributaria que les otorgue una mayor capacidad de cobro de cierta tributación de carácter provincial.

Los principales rubros de ingresos son por pontazgo, el mismo que alcanza los 255.378 USD y el servicio de riego con 115.622 USD. Adicionalmente, se cobra por el servicio que presta el furgón de la salud, pero no se trata de un rubro significativo.

Con relación a los Egresos, el mayor porcentaje corresponde a los de capital e inversión que alcanza un 67%, cifra que sin embargo contempla gastos que podrían asimilarse al funcionamiento de la entidad, tal como: personal, bienes y suministros. En estricto sentido la obra pública sólo representó el 42,15% en el año 2002. De los gastos totales el 46% se destino al programa de vialidad.

1.2.6 Hacia una nueva forma de gestión

Como se puede observar en el Consejo Provincial de El Oro, la organización y actividades no han variado sustancialmente por décadas y aunque en los últimos años se ha fortalecido significativamente el aspecto financiero, especialmente desde la promulgación de la Ley Especial de Redistribución del 15% del Presupuesto General del Estado¹⁴, se mantiene cierta debilidad institucional en cuanto a las actividades que esta realiza.

Esto ha provocado que los Consejos Provinciales, en general y el de El Oro en particular, se encuentren en un proceso de transición, proceso en el cual buscan fortalecer su institucionalidad a través de definir un nuevo rol dentro de la administración del Estado. Por ello, no resulta sorprendente que sean precisamente ellos, los que han impulsado decididamente el proceso de descentralización en áreas, tales como, turismo, ambiente, vialidad y producción agropecuaria y la instauración de nuevas actividades, una de ellas, ciertamente, es el desarrollo económico provincial.

El conjunto competencias a descentralizar se relacionan directa o indirectamente con el desarrollo económico provincial, por ello es importante encontrar claras articulaciones alrededor de esta temática, en torno a propósitos y objetivos institucionales comunes.

Sin embargo, resulta imposible encontrar respuestas a estas nuevas actividades y rol con la misma estructura organizacional del Consejo Provincial, por ello, al interior de la institución, en los directores departamentales se han mantenido la preocupación de ir hacia un nuevo modelo organizacional, que finalmente se va a concretar con la ejecución del proyecto de "Desarrollo Organización del Consejo Provincial de El Oro"¹⁵. Para ello existe una actitud positiva hacia el proceso de cambio organizacional en todas las Direcciones, motivada en gran medida por el interés demostrado por el Prefecto Provincial. Se percibe además, que los directores están dispuestos a asumir acciones de

¹⁴ Esta Ley otorga a los Consejos Provinciales y municipios el 15% del Presupuesto General del Estado, esto les significó a las corporaciones provinciales una transferencia de 150 millones de dólares de la Administración Central durante el año 2002 y de 200'178.000 dólares para el año 2003. Cabe señalar que esta Ley se promulgo para fortalecer el proceso de descentralización.

¹⁵ Es proyecto es impulsado por el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador CONCOPE y cuenta con el apoyo técnico de la GTZ.

cambio institucional con miras a mejorar su desempeño y han comenzado a incursionar en nuevas actividades, este es el caso del desarrollo económico provincial.

1.3 El Contexto de la Economía Provincial

1.3.1 Los motores del desarrollo de la Provincia de El Oro. Su inclinación hacia los productos de exportación

El desarrollo histórico de la provincia del El Oro, ha determinado que sus principales actividades económicas estén orientadas hacia la exportación. Así ocurrió en el pasado con el cacao y la minería y así ocurre en la actualidad con el banano, cacao, café, camarones y las nuevas actividades mineras y pesqueras.

La producción de agroexportación se encuentra localizada en los cantones de la parte baja de la provincia –Machala, Pasaje, Santa Rosa y Arenillas– donde se cultivan banano, cacao y camarones¹⁶.

En la parte alta de la provincia –Piñas, Balsas, Marcabelí, Zaruma, Atahualpa y Portovelo– el motor de desarrollo se sustenta en torno al cultivo de café, caña de azúcar, la ganadería y las actividades mineras.

En los otros cantones se sustentan en actividades agrícolas de ciclo corto y ganadería, en los cantones costaneros una actividad de relativa importancia en el desarrollo económico es la pesca, tanto industrial, como artesanal. Mientras en el cantón fronterizo de Huaquillas se desarrollan actividades eminentemente comerciales.

La estructura económica provincial por sectores esta conformada de la siguiente manera. El sector primario, el más dinámico, contiene actividades de producción exportable y genera el 68% del valor bruto de la producción. El sector terciario es el segundo en importancia, las actividades financieras, comerciales y de servicios aportan con el 27% del valor bruto de la producción. El sector secundario, es decir la industria y la manufactura mantienen un escaso desarrollo y aportan solamente con el 5% del valor bruto de la producción.

En cuanto a la ocupación de la mano de obra, el sector primario absorbe el 37,3% de la población económicamente activa (PEA), el sector secundario el 11,6% y el sector terciario el 46,1% de la PEA. Existe una mayor tecnificación y productividad en el sector agropecuario, mientras en el sector de servicios es baja. En el sector secundario la productividad se mantiene en un nivel intermedio.

¹⁶ Esta importante actividad económica se encuentra en la actualidad seriamente afectada por la enfermedad de la Mancha Blanca

Las actividades económicas de la Provincia de El Oro están estrechamente vinculadas al Golfo de Guayaquil y eso se debe, principalmente, a su vocación exportadora. Históricamente, los productos de mayor importancia han sido el cacao, que hasta fines del siglo XIX tuvo un gran auge. Hacia inicios del siglo XX una actividad importante fue la explotación minera, primordialmente, de oro.

Más tarde, en la década de los sesenta, la producción bananera se desarrolló con tal rapidez que en pocos años se convirtió en el mayor productor de la fruta a nivel nacional, llegando a producir y a exportar más del 60% del banano a nivel nacional, para finalmente convertirse en uno de los mayores rubros de exportación del país. Hacia fines de la década de los 70, el camarón aparece como un nuevo producto que dinamiza la economía provincial, convirtiéndose en un rubro importante de exportación nacional, aunque su producción está siendo seriamente afectada por la plaga de la "mancha blanca".

Como se puede observar, la producción de la Provincia de El Oro está dirigida principalmente hacia el mercado mundial, lo que ha derivado que la economía provincial se convierta en un enclave minero y agro exportador de enorme importancia para la economía del país y un polo de desarrollo nacional. En efecto, excluyendo la explotación petrolera, la provincia de El Oro produce dos de los cuatro rubros más importantes de la exportación nacional, el banano y los camarones. Hasta antes de la crisis producida por la mancha blanca la tercera parte de la exportación del camarón correspondía a la producción de la provincia. Aún hoy, siguen siendo importantes la producción de productos tales como, el cacao y el café.

En cuanto a la infraestructura que complementan los motores del desarrollo de la provincia, es importante mencionar la existencia del Puerto Bolívar, en la ciudad del mismo nombre, que es un puerto de significativa importancia en el ámbito nacional y es la puerta de salida de la producción bananera y camaronesa. Esta es complementada por el aeropuerto de Machala que tiene una capacidad para aviones de regular tamaño.

Además la provincia cuenta con cuatro sistemas de riego que son administrados por el Consejo Provincial, estos son: el sistema Pasaje – Machala que riega unas 13.510 Ha; el sistema Guabo – Borbones que irriga 4.585 Ha; el sistema Birón – Caluguro – Santa Rosa – Tembladera – Jumón, que irriga 2.025 Ha y el Sistema Arenillas que irriga 24.260 Ha.

Si se analiza las potencialidades de la economía de la provincia, en cuanto a motores del desarrollo, se puede decir que la producción minera ha alcanzado niveles significativos en los últimos años y promete ser un rubro dinámico en el futuro. De acuerdo a la Cámara de Minería, su producción actual se estima en seis toneladas por año, lo que significa el 60% de la producción nacional y es la cuarta provincia más importante en explotación aurífera.

Otra potencialidad económica se deriva de su localización en la cuenca hidrocarburífera "El Progreso"¹⁷, el petróleo de esta cuenca se eleva a los 32 grados API. A más de ello, existe la posibilidad de explotación del gas del Golfo de Guayaquil, del que se estima existe un volumen de entre 300 y 500 mil millones de pies cúbicos.

Como se puede observar, los esfuerzos de desarrollo económico de la provincia en su conjunto, han estado siempre direccionados hacia la producción de exportación y de muchas maneras, otros sectores de relativa importancia han sido relegados, pero se tratan de actividades que en su conjunto complementan su estructura económica y posiblemente, su mayor trascendencia es el contenido social que estas encierran, este es el caso del turismo, la ganadería, la pesca, la artesanía y otras.

En efecto, un sector que ha estado relegado durante mucho tiempo es el sector pesquero (industrial y artesanal) y de este, principalmente el sector de la pesca artesanal. Este sector sin embargo, está conformado por alrededor 7.600 pescadores, lo que significaría que al menos 32.000 habitantes de la provincia dependen de esta actividad, es decir, el 8% del total de la población de la provincia y como se verá más adelante, será el sector escogido para incursionar en una experiencia piloto de desarrollo económico provincial.

¹⁷ Localizada entre las provincias de Guayas, Los Ríos y El Oro.

CAPITULO II: Definición de hipótesis y objetivos

En este capítulo se realizará una descripción y análisis del proyecto de cambio, su delimitación, la identificación del problema central con sus relaciones causa – efecto, lo que permitirá justificar la realización del PC. Se enfocará también los objetivos, fases y resultados; y, se analizará su concepción para que se pueda visualizar su ámbito y alcance.

Como parte metodológica del PC, se plantearán unas hipótesis de partida que guiarán el desarrollo del proceso y se realizará un análisis de la vinculación que existe entre el PC y los temas centrales de la maestría, la descentralización y el desarrollo local.

2.1 ¿Por qué incursionar en el desarrollo económico provincial?

La globalización de la economía, la dolarización, el proceso de reforma del Estado y la evidente carencia de estrategias locales de desarrollo económico, son realidades que obligan a mirar nuevamente lo provincial y local como una alternativa válida para responder a las desigualdades de la sociedad y como estrategia para asegurar la redistribución de la riqueza, fortalecer las capacidades locales y fomentar actividades productivas que mejoren la calidad de vida de la población.

Pero lo que parece más importante, es el grave deterioro que sufren los tres poderes del Estado ecuatoriano frente a la sociedad; la ineficiencia para encontrar soluciones trascendentales que requiere el país en materia socioeconómica, desde el ejecutivo y legislativo y, la ineficiencia y el medio de corrupción en el que se desenvuelve el poder judicial, hacen que su desprestigio aumente aceleradamente.

Por el contrario, se puede observar que en la última década existe un evidente y muy importante avance en la gestión administrativa de los gobiernos locales, muchas de ellas han sido reconocidos a nivel nacional e internacional, como es el caso de muchos municipios del país, lo que a la postre significará que sean ellos, los que de hoy en adelante, tengan que brindar los mayores impulsos para el desarrollo del país desde la esfera local.

Los Consejos Provinciales, cuestionados fuertemente durante la asamblea constituyente de 1998 fueron fortalecidos por los asambleístas, definiéndose su rol como el nivel intermedio de gobierno, articulador del nivel nacional con el local. Este mandato constitucional, sin embargo, requiere dotarle de contenido y establecer nuevos nichos de actuación a los gobiernos provinciales. La incursión en el desarrollo económico territorial micro regional es un punto donde la actuación de los gobiernos intermedios puede

resultar potencialmente útil e innovadora, no obstante, tal incursión requiere de una alta voluntad política para emprender cambios profundos, tanto organizacionales, de comportamiento al interior de la institución, como de actuación hacia fuera de ella.

En este contexto, a los niveles intermedios de gobierno les corresponde asumir el liderazgo del fomento de los procesos de desarrollo económico provincial, con el fin de asegurar un crecimiento sostenible. No obstante, los niveles locales de gobierno adolecen de serias deficiencias para asumir procesos que apunten al desarrollo económico local, tales como, la ausencia de visión y orientación con respecto al desarrollo en una acción concertada con la sociedad civil, la existencia de planificaciones que no van más allá de estudios sectoriales teóricos, ausencia de mecanismos en las formas de participación o inexistencia de vínculos entre participación política y participación social con graves efectos para la gobernabilidad del territorio. En este sentido, el sector privado y los gobiernos intermedios podrían servir de base para una estrategia de desarrollo territorial y de reducción de la pobreza.

Adicionalmente, los consejos provinciales mantienen el tradicional rol en la prestación de ciertos servicios públicos, ausente de una visión de desarrollo territorial que incluya aspectos de fomento económico y apoyen el fortalecimiento de las empresas existentes de escaso desarrollo; la atracción de nuevos inversores y la promoción de nuevos emprendimientos que amplíen las oportunidades económicas y empresariales, por lo que cualquier intervención en la disminución de pobreza requiere complementarse con la participación activa de actores públicos y privados en el desarrollo económico de la provincia.

Por otro lado, en el Ecuador los esfuerzos por incursionar en el desarrollo económico desde la esfera planificación¹⁸ no han avanzado más allá de esbozar lineamientos de carácter general, sin llegar a establecer políticas o estrategias que impulsen de manera sistemática su desarrollo, sino más bien, se han convertido en un listado interminable de demandas, segmentadas territorialmente y desarticuladas de una estrategia general de mediano y largo plazos.

La ausencia de una estrategia de desarrollo económico puede traer consigo graves consecuencias, dejando crecer desigualdades, inequidad y descoordinación entre los sectores públicos y privados, lo que a la postre no les permite crear un ambiente favorable para el desarrollo económico local. Esta ausencia demanda de los gobiernos locales la necesidad de incursionar en el desarrollo económico que superando la visión tradicional den paso a propuestas innovativas de carácter provincial.

De igual manera, las administraciones intermedias pese a los graves problemas económicos de las provincias, no han logrado iniciar acciones que incentiven y no inhiban el desarrollo económico local; la baja participación de las instituciones pública y privadas en políticas de desarrollo, la falta de una proyección unitaria e integral del desarrollo, la ejecución de proyectos coyunturales y a veces clientelares, han provocado la persistente

¹⁸ De acuerdo al artículo 255 de la Constitución Política de la República los Consejos Provinciales son responsables de los planes de desarrollo provincial.

contradicción entre las crecientes demandas sociales de su población y las insuficientes capacidades de los gobiernos locales para satisfacerlas. Por ello, resulta crucial incorporar una estrategia para que los consejos provinciales inicien acciones concretas en pro del desarrollo económico provincial.

Para lograr las grandes transformaciones que las provincias requieren, es necesario que el Consejo Provincial se convierta en promotor y facilitador que impulse el desarrollo socioeconómico de la provincia, para ello, requiere realizar modificaciones en su organización, calificar los recursos humanos, modernizar sus estructuras, definir una estrategia a mediano y largo plazo e incorporar instrumentos y herramientas que le permita asumir el liderazgo del desarrollo económico provincial. *Este es en realidad el gran proyecto de cambio para que los consejos provinciales se transformen en gobiernos intermedios, y en él se debe circunscribir el presente proyecto de cambio como una pequeña contribución a este gran objetivo.*

Por ello, es explicable que el Consejo Provincial de El Oro se encuentre potencialmente interesado en impulsar el desarrollo económico provincial, como un aporte que brinda la institución al fomento económico de la provincia con una clara inclinación hacia sectores económicamente deprimidos, implementando de esta manera una estrategia para elevar la calidad de vida de la población y al mismo tiempo de combate a la pobreza. Esta experiencia piloto, pretende convertirse en un proyecto de cambio replicable en otras provincias.

No obstante, el Consejo Provincial, inicialmente no contaba con una estrategia general que le permitiera incursionar en la promoción de sectores económicos de escaso desarrollo, de allí la importancia del proyecto de cambio, con el cual se intenta definir un marco conceptual general que cobije sus actuaciones y una estrategia de entrada que le permitiera generar una experiencia piloto con la perspectiva de ir hacia procesos cada vez más complejos.

Es en este contexto en el que se enmarca el proyecto de cambio planteado, este pretende identificar posibles puntos de entrada a la colaboración y acción colectiva para crear experiencias positivas y un paradigma de cambio entre los actores locales. Así pues, el énfasis reside en aplicar una metodología que permita realizar acciones cuyos efectos puedan mirarse en el corto plazo, este al parecer, es el modo más prometedor de dar credibilidad a esfuerzos entre los actores locales. Se trata de realizar un proyecto de cambio que permita un aprendizaje basado en una experiencia concreta de fomento económico, con la realización de acciones que aunque inicialmente parezcan tímidas o poco ambiciosas, permitan dar inicio a un proceso de aprendizaje y con el tiempo, a un cambio de paradigma en el accionar de los actores locales.

2.2 El desarrollo local, el desarrollo económico local y la descentralización. La perspectiva nacional y regional

En los últimos años, el país se ha visto envuelto en una serie de acontecimientos políticos, económicos y sociales que han traído consigo una modificación sustancial de la realidad nacional. Para que el Ecuador pueda superar los problemas sociales y económicos producto del evidente fracaso de la acción concentradora del Estado, su incapacidad para promover, gestionar y regular el desarrollo local y la pérdida de legitimidad de su acción directa, derivada de su acción clientelar, asistencialista y centralista, se requiere que el Gobierno, finalmente, configure un nuevo modelo de administración del Estado, asigne nuevas competencias, atribuciones y responsabilidades a los gobiernos locales y avance en la tarea de modernizar sus instituciones.

En este sentido, se requiere descentralizar el país, e ir hacia un Estado accesible y cercano a los ciudadanos; con procesos políticos transparentes y abiertos a la participación de todos los actores y a un Estado¹⁹ que promueva y no inhiba, la actividad económica productiva.

Para ir en esta dirección, hay que seguir reformando el Estado Central, fortalecer los gobiernos locales, consejos provinciales y municipios. Esto significa dotarles de mayores competencias en la prestación de bienes y servicios públicos, tales como la educación, salud, producción, turismo y fomento económico productivo.

Por ello, es importante entender que la descentralización es un instrumento para mejorar las condiciones de vida y las posibilidades de desarrollo productivo del país, así como también, entender que el desarrollo económico territorial no llega simplemente de arriba hacia abajo, sino que se construye principalmente en lo local y es una responsabilidad de todos los actores públicos y privados.

Una estructura descentralizada ofrece ventajas de desarrollo económico y social en el contexto actual. Con el fenómeno de la globalización han cambiado las pautas de inserción en los mercados globales; crece la importancia de los espacios económicos locales con sus actores públicos y privados y, el desarrollo productivo ya no es más solo un asunto del gobierno nacional, sino más bien, tarea de todos los niveles de gobierno.

En muchos países los gobiernos intermediarios han asumido nuevas funciones en pro del desarrollo productivo, tales como ordenamiento territorial, provisión de infraestructura y servicios básicos, creación y gestión de parques industriales etc. Con estas actividades se pretende ampliar la base del desarrollo productivo, incentivando la modernización de las empresas existentes, atrayendo nuevos capitales de inversión y promoviendo la

¹⁹ El Estado entendido como el Gobierno Central y los gobiernos subnacionales

creación de nuevas empresas, esta es la perspectiva en el largo plazo para que los consejos se conviertan en gobiernos intermedios.

No obstante, el desarrollo económico del Ecuador se concentra en unos pocos espacios económicos, sobre todo alrededor de Guayaquil, Quito y Cuenca. En el resto del país, prácticamente no existen sistemas productivos integrados, con mercados especializados de productos, insumos y recursos humanos y con instituciones de apoyo y fomento sectorial. Varias provincias ni siquiera cuentan con empresas medianas, caracterizándose por estructuras productivas de subsistencia micro empresarial.

Sin embargo, experiencias internacionales demuestran que incluso territorios con un potencial productivo limitado pueden aprovecharse de estrategias locales de desarrollo, siempre y cuando estas estén orientadas a facilitar a las empresas su integración en los sistemas productivos. Para ello, los gobiernos seccionales tienen que desarrollar una vocación de provincia productiva. Esta vocación sólo se podría incentivar, en la medida en la que los gobiernos provinciales intervengan de manera sostenida en el desarrollo económico de su territorio²⁰.

De allí, la importancia de iniciar un proceso de cambio encaminado a que los consejos provinciales en general y el Consejo Provincial de El Oro en particular, intervengan en el fomento productivo de su territorio, incluso antes de que el proceso de descentralización envuelva esta materia. Existe la convicción del Prefecto Provincial y los técnicos de la corporación sobre la necesidad de asumir esta responsabilidad para luego sensibilizar a que las autoridades del Gobierno Central incluyan el fomento al desarrollo económico provincial en su agenda de trabajo.

2.3 Problema central

Las estrategias de desarrollo existentes en los consejos provinciales no contribuyen eficazmente al fomento y promoción del desarrollo económico y social de su territorio y no han incorporado a su quehacer mecanismos prácticos de fomento de sectores económicos de escaso desarrollo.

2.3.1 Causas del problema

Gobiernos locales sin estrategia de desarrollo económico local:

- Los procesos de planificación estratégica iniciados en algunos gobiernos provinciales no profundizan el enfoque económico.
- La gestión pública nacional, provincial y local no apoyan iniciativas productivas privadas.

²⁰ Christian von Haldenwang. El nuevo modelo de gestión del Ecuador– de lo dicho a lo hecho –. Documento borrador no publicado. 2001

- Los productores no articulan ni presentan propuestas de desarrollo económico a los gobiernos provinciales.

Ausencia de concertación para el desarrollo de actividades económicas:

- Los actores locales y provinciales no conciertan estrategias para el desarrollo económico de sectores económicos.
- Existe escasa cooperación, coordinación y comunicación entre agentes públicos y privados.
- Baja capacidad de interlocución del sector privado para gestionar ante agentes públicos y privados la promoción del desarrollo económico.
- Debilidad y/o inexistencia de organizaciones y gremios productivos vinculados a la promoción y fomento de las actividades económicas.
- Escasa confianza entre los actores públicos y privados.

Ausencia de mecanismos para el desarrollo económico:

- Sectores productivos pequeños no acceden a instrumentos de apoyo técnico y financiero que les permita impulsar sus actividades.
- Gremios productivos no prestan a sus asociados servicios prácticos para apoyar las iniciativas a sus actividades.

2.3.2 Efectos del problema

Gobiernos locales sin estrategia de desarrollo local:

- Ausencia de iniciativas y acciones en los planes estratégicos encaminados al fomento de pequeñas y medianas actividades económicas.
- Los productores no abordan ni priorizan propuestas de mejoramiento en la gestión de las actividades económicas de sus asociados.
- Sectores económicos sin una estrategia y mecanismos de desarrollo de su sector.

Ausencia de concertación para el desarrollo económico

- Ausencia de participación ciudadana en la gestión de los gobiernos seccionales.
- Dispersión y atomización de acciones y proyectos de fomento económico en la actuación de agentes públicos y privados.
- Escasa capacidad de generación de proyectos de fomento económico y servicios a sus asociados por parte de organizaciones y gremios productivos.

Ausencia de mecanismos para el desarrollo económico:

- Sectores productivos pequeños quieren fomentar sus actividades pero no saben cómo y por dónde empezar.
- Desconfianza, dispersión y quemeimportismo de los asociados con relación a sus agremiaciones.

2.4 La hipótesis de trabajo

Como se dijo anteriormente, el objetivo fundamental en el largo plazo emanado desde el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador – CONCOPE²¹ es constituir el nivel intermedio de gobierno, parte de la estrategia encaminada en ese sentido es establecer nuevos nichos de actuación, una de ellas es el desarrollo económico territorial.

La viabilidad de esta estrategia esta basada en la Constitución Política de la República y en la Ley de Régimen Provincial, pero como es lógico, esta se complementa con acciones tales como, impulsar el proceso de descentralización hacia los consejos provinciales, promover la aprobación de la nueva Ley de Régimen Provincial en el Congreso Nacional, apoyar procesos de desarrollo institucional de las corporaciones provinciales²² que le den sustento a un nuevo modelo de gestión, promover una reforma tributaria que les permita alcanzar mayor autonomía financiera, ejecutar obras de alcance provincial, entre otras.

Es en esta perspectiva en el que se enmarca el proyecto de cambio y obviamente, en el que debe contextualizarse la hipótesis de trabajo que a continuación se presenta:

“El Consejo Provincial de El Oro esta en capacidad de asumir la promoción del desarrollo económico provincial como un nuevo rol de su institución y para impulsar una coordinación horizontal con actores públicos y privados para definir una estrategia de corto y mediano plazos e iniciar una experiencia piloto de promoción económica”.

Adicionalmente, para el cumplimiento de la hipótesis de trabajo se han definido algunos supuestos, que en su conjunto, están encaminados a darle soporte a dicha hipótesis y que se convertirán en las condiciones mínimas para poder realizar el PC, estos son:

- Existe voluntad política del Prefecto Provincial y de al menos la mayoría de consejeros que se expresa en una resolución de la Cámara Provincial o en un convenio firmado para iniciar actividades de desarrollo económico provincial.
- Se crea una instancia en el Consejo Provincial que de soporte físico y logístico y, se asignan técnicos para iniciar un proceso de desarrollo económico provincial, con capacidad para tomar decisiones operativas y dar respuestas ágiles a los requerimientos del PC.

²¹ El CONCOPE es la institución de derecho público que asocia a los 22 consejos provinciales del país, esta encargada de la representación, asesoramiento y asistencia técnica de las corporaciones provinciales.

²² Este proceso esta en marcha en el Consejo Provincial de El Oro.

- Se asignan recursos económicos para financiar los gastos de preparación y ejecución de una experiencia piloto de desarrollo económico provincial en al menos un sector productivo.
- Se identifican y asignan recursos para financiar al menos tres proyectos que promuevan el desarrollo, de al menos un sector económico.
- Existen las condiciones mínimas de carácter político y técnico para impulsar acciones conjuntas entre actores públicos y privados que promuevan el desarrollo de al menos un sector económico.
- Existe la voluntad de agremiaciones de al menos un sector económico, así como, de instituciones relacionadas para promover su desarrollo económico.
- Existe la voluntad de actores locales relacionados con al menos un sector económico. para participar en una experiencia piloto de promoción económica.

2.5 Objetivo superior

Apoyar para que los Consejos Provinciales del país, inicien un proceso encaminado a asumir el desarrollo económico provincial; definir una estrategia de mediano plazo de la promoción del desarrollo económico y social de su territorio y, a facilitar mecanismos prácticos de fomento de sectores de escaso desarrollo y con ello. contribuye a la redefinición de roles del nivel provincial.

Los objetivos específicos

- Al interior del Consejo Provincial de El Oro, definir una estrategia general que integre acciones de fomento de desarrollo económico provincial de mediano plazo, con acciones prácticas en el corto plazo.
- Seleccionar un sector económico de escaso desarrollo con potencial y la disponibilidad de cooperación e iniciar en este sector un proyecto práctico de desarrollo económico provincial.
- Realizar una evaluación de las ventajas competitivas de un sector de escaso desarrollo (PACA), con la participación de sus principales actores, como la aplicación de un instrumentos práctico de fomento económico.
- Fomentar la cooperación horizontal entre actores públicos y privados importantes ligados a este sector.

- Impulsar a que los actores locales emprendan acciones en favor del desarrollo económico del sector identificado.
- Obtener lecciones positivas y negativas del proceso iniciado.

CAPITULO III: EL PROYECTO DE CAMBIO

3.1 Antecedentes y componentes del proyecto de cambio

Ya se ha mencionado anteriormente la importancia del desarrollo económico local frente al nuevo modelo de administración del Estado y al desarrollo del país, se ha mencionado también la importancia que para los consejos provinciales reviste la construcción de los gobiernos intermedios.

Este es el punto de partida que condujo al CONCOPE²³ a incursionar en los consejos provinciales con proyectos piloto de fomento económico provincial. El proyecto de cambio se enmarca dentro del “Programa de Fortalecimiento del Nivel Intermedio del Ecuador” que se realiza con el apoyo del Gobierno Alemán a través de la GTZ.

Este proyecto se comenzó a visualizar hace dos años, pero no fue sino hasta mediados del año pasado donde se realizaron acciones concretas frente al tema. Una de las primeras acciones que dio inicio al proyecto de cambio, fue asistir a varios eventos internacionales donde se presentaron los avances del desarrollo económico local en la región. Otra acción importante fue incorporar al CONCOPE un experto en este ámbito²⁴ y crear un pequeño equipo de trabajo de tres personas, al que se incorporó a tiempo completo, un técnico de la GTZ.

Antes de iniciar el proyecto, el equipo del CONCOPE asistió a dos eventos internacionales de capacitación, un primer evento realizado en Costa Rica sobre el estudio de clusters y otro evento realizado en Bolivia en el mes de abril de este año, sobre el diagnóstico participativo de ventajas competitivas – PACA.

Con ello, el equipo diseñó un proceso que consta de cinco componentes principales que son:

1. Sensibilización a actores locales;
2. Generación de una estrategia de desarrollo económico provincial de mediano plazo;
3. Definición de potenciales sectores económicos de intervención en la provincia;
4. Evaluación de las ventajas competitivas de un sector económico (PACA);
5. Asistencia técnica puntual para apoyar la ejecución de iniciativas locales público - privados.

²³ El CONCOPE, durante los últimos años esta impulsando el proceso de descentralización que vive el país, así mismo, esta impulsando procesos de desarrollo organizacional en varios consejos provinciales del país y de desarrollo económico provincial, esto lo hace con el apoyo de la cooperación internacional, su principal aliado en este sentido ha sido la GTZ.

Cabe mencionar que el diseño de este proyecto fue modificado en varias ocasiones, puesto que en principio no se tenía la suficiente claridad para su elaboración, así en un primer momento se planteó realizar un proceso participativo donde se acuerde una visión del desarrollo económico provincial, con base a las potencialidades económicas, lo que finalmente se descartó, su principal inconveniente se debió a que en las provincias seleccionadas para realizar el proyecto de cambio, se encontraban efectuando procesos participativos y no se quería agotar el poder de convocatoria de los consejos provinciales.

3.2 Las primeras intervenciones

En la etapa de sensibilización se corrió una encuesta a prefectos y directores de planificación de los 22 consejos provinciales del país. Esta encuesta tuvo el propósito de obtener información a cerca del grado de interés que tienen las corporaciones sobre el desarrollo económico provincial y sus condiciones generales para una posible intervención en esta materia. Al cabo de dos semanas se receptaron 14 encuestas, lo que significa, que alrededor del 40% de los consejos provinciales no están dispuestos a realizar un ejercicio de desarrollo económico provincial.

En las encuestas se incluyeron cuatro aspectos generales, uno primer aspecto tiene que ver con el rol de los Consejos Provinciales con respecto a la participación y planificación del desarrollo, es decir, el grado de convocatoria que tienen los consejos frente a los actores locales para el tratamiento de temas de interés provincial; la calidad del diálogo con los gobiernos locales (municipios), actores privados y académicos, la existencia y funcionamiento de espacios de diálogo, aquí nos estamos refiriendo, específicamente, al funcionamiento del Comité Permanente de Desarrollo Provincial – CPDP.

Este primer aspecto fue incluido en la encuesta, en vista de que siempre se tuvo la idea de establecer una estrategia en la que se incluya un diálogo horizontal entre los principales actores de la provincia en la búsqueda de acuerdos que permitan establecer una visión que guíe desarrollo económico provincial. Por otro lado, se pensó también, en la posibilidad de arrancar con una iniciativa DET a partir de la planificación del desarrollo, por ello resultaba de suma importancia conocer estos dos aspectos en particular. La sistematización de los resultados de la encuesta de este primer criterio se presenta en el cuadro N° 2.

El segundo aspecto considerado, se refiere a grado de institucionalización que tienen los Consejos Provinciales frente a desarrollo económico local, esto es, si existe una unidad administrativa o relacionada que brindara apoyo al desarrollo económico; si se había previsto en el presupuesto institucional recursos financieros que impulsen proyectos de apoyo al fomento empresarial o si existe un predisposición o un proceso de reformas institucionales.

Cuadro N° 2

Encuesta de roles actuales de los Consejos Provinciales frente al fomento económico

Provincias	Rol del Consejo Provincial																
Provincia	Convocatoria a actores clave		Coord. de políticas		Planificación del desarrollo		Diálogo CP, sector Priv.		Diálogo CP, Academia		Diálogo CP Municipios		CPDP ²⁵		Reunión de CPDP		Sub total
Carchi	C	0	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	C	0	C	0	15
Cotopaxi	B	1,5	C	0	A	3	A	3	A	3	A	3	B	1,5	C	0	15
Sucumbios	A	3	A	3	B	1,5	A	3	C	0	B	1,5	B	1,5	C	0	13,5
Bolívar	B	1,5	C	0	B	1,5	B	1,5	A	3	A	3	A	3	B	1,5	15
Chimborazo	A	3	B	1,5	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	22,5
Loja	A	3	B	1,5	C	0	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	19,5
Azuay	B	1,5	B	1,5	C	0	A	3	A	3	A	3	B	1,5	A	3	16,5
Cañar	A	3	A	3	B	1,5	B	1,5	B	1,5	A	3	A	3	A	3	19,5
Manabí	B	1,5	B	1,5	C	0	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	18
Pastaza	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	B	1,5	22,5
Imbabura	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	B	1,5	A	3	22,5
Tungurahua	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	B	1,5	A	3	22,5
Pichincha	A	3	B	1,5	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	B	1,5	21

3 puntos

A. Amplia

A. Regular

A. Elaborado

A. Construi.

A. Construi.

A. Construi.

A. Existe

A. Regular.

1,5 puntos

B. Moderada

B. Ocasional

B. En ejecución

B. No es constructivo

B. No es constructivo

B. No constructivo

B. En conform.

B. Ocasional

0 puntos

C. Solo sector público

C. No convoca

C. No existe

C. No existe

C. No existe

C. No existe

C. No existe

C. No se reúne

Fuente: equipo PACA

Con esto se buscó incorporar al proyecto de cambio, información que permitiera conocer si existían iniciativas que apunten a una redefinición del rol de los consejos provinciales o una reorganización interna que permitiera incluir el desarrollo económico local como una nueva actividad.

Un tercer aspecto se relaciona con la introducción de instrumentos o políticas al interior de los consejos provinciales que fomente el desarrollo económico, esto porque de antemano se conocía la existencia de emprendimientos relacionados con esta temática y abría la posibilidad de analizar la conveniencia o no, de intervenir en provincias donde ya existían iniciativas DEL.

Un cuarto y último aspecto incluido en la encuesta se refiere a la existencia de información económica que facilite una posible aplicación del proyecto de cambio en las provincias. La información de estos tres últimos aspectos se presentan en el cuadro N° 3.

Para la sistematización de la encuesta se adoptó un arbitrio que permitiera valorar los resultados obtenidos, para ello, se impuso un valor de 0 puntos a aquellos aspectos que no existían o que reflejaran una carencia total. Se dio un valor de 1,5 puntos a aquellos aspectos que se cumplían de forma regular y, 3 puntos cuando los aspectos encuestados

²⁵ Comité Permanente de Desarrollo Provincial

eran satisfactorios. Los resultados finales se presentan en el gráfico N° 2 y van en una escala de 0 a 40 puntos.

Cuadro N° 3

Encuesta de roles actuales de los Consejos Provinciales frente al fomento económico

Provincias	Institucionalidad de apoyo al DEL							Otros instrumentos y políticas							Información				
Provincia	Unidad Adm. de apoyo al DET		Presup. destinado al DEL		Cambios Instituí.		Sub total	Intención de implementar ADL		Plan Ord. Territ.	Imagen Prov. para Atraer inversión		Corp. de Desarrollo	Sub total	Inform. Provincial	Sub total			
Carchi	B	1,5	B	1,5	C	0	3	B	1,5	B	1,5	C	0	C	0	3	C	0	0
Cotopaxi	B	1,5	B	1,5	B	1,5	4,5	C	0	C	0	B	1,5	C	0	1,5	B	1,5	1,5
Sucumbios	B	1,5	B	1,5	A	3	6	C	0	C	0	B	1,5	C	0	1,5	A	3	3
Bolívar	B	1,5	B	1,5	A	3	6	C	0	C	0	B	1,5	C	0	1,5	B	1,5	1,5
Chimborazo	B	1,5	B	1,5	C	0	3	C	0	B	1,5	B	1,5	C	0	3	B	1,5	1,5
Loja	B	1,5	B	1,5	B	1,5	4,5	A	3	C	0	B	1,5	C	0	4,5	B	1,5	1,5
Azuay	B	1,5	B	1,5	B	1,5	4,5	A	3	C	0	B	1,5	A	3	7,5	B	1,5	1,5
Cañar	B	1,5	B	1,5	A	3	6	B	1,5	A	1,5	B	1,5	C	0	4,5	B	1,5	1,5
Manabí	B	1,5	B	1,5	A	3	6	B	1,5	A	1,5	B	1,5	C	0	4,5	B	1,5	1,5
Pastaza	B	1,5	A	3	B	1,5	6	B	1,5	B	1,5	B	1,5	C	0	4,5	B	1,5	1,5
Imbabura	B	1,5	B	1,5	A	3	6	B	1,5	B	1,5	B	1,5	A	3	7,5	A	3	3
Tungurahua	B	1,5	B	1,5	B	1,5	4,5	A	3	B	1,5	B	1,5	A	3	9	A	3	3
Pichincha	A	3	B	1,5	A	3	7,5	A	3	A	1,5	A	3	B	1,5	9	A	3	3

3 puntos	A. Existe	A. Existe	A. Profundos Cambios	A. Existe	A. Existe	A. Inciden directamente	A. Existe	A. Inform. elaborada
1,5 puntos	B. En conform.	B. Prevista en el futuro	B. Moderados Cambios	B. En conform.	B. En elabora.	B. Inciden indirecta.	B. En conform.	B. Informa. general
0 puntos	C. No existe	C. No existe	C. Sin Cambios	C. No existe	C. No existe	C. No existe	C. No existe	C. No existe

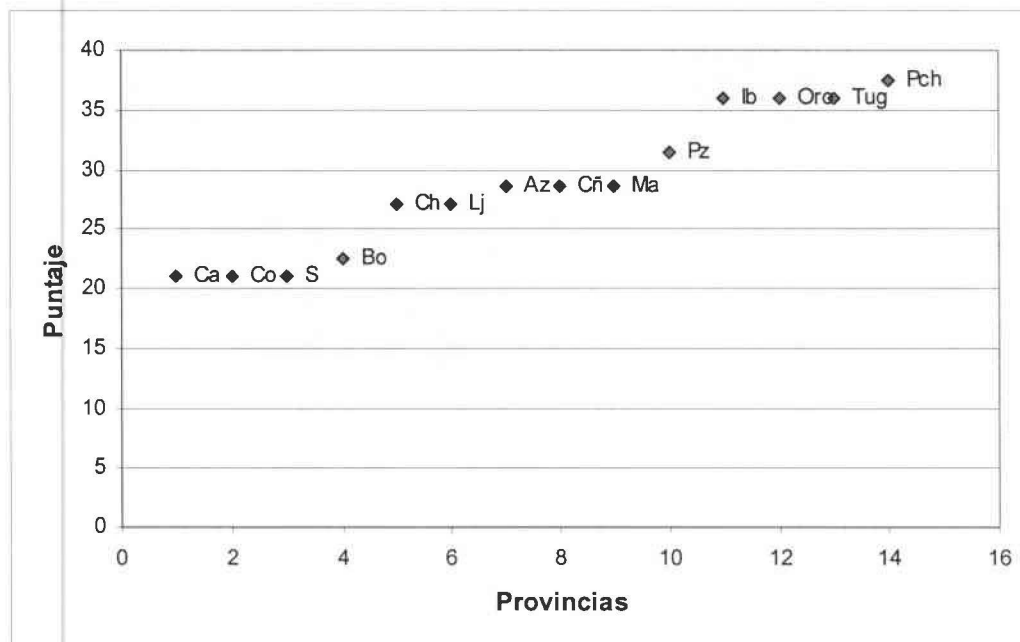
Fuente: equipo PACA

Resulta interesante observar, en esta muestra de consejos provinciales, que todos se encuentran realizando de manera directa o indirecta, en mayor o menor grado acciones en favor del fomento empresarial, otro aspecto interesante, es constatar que en 7 de los 14 consejos provinciales existen acciones relevantes de fomento económico.

Con base a los resultados de la encuesta se identificaron cuatro provincias de posible intervención: Pastaza, Imbabura, El Oro y Tungurahua. Aunque la Provincia de Pichincha obtuvo el máximo valor, la posibilidad de trabajar el proyecto de cambio en esta provincia fue desechada por dos razones fundamentales, los gran capacidad técnica que poseen los funcionarios del Consejo Provincial no ameritaba una asistencia técnica externa y el Consejo Provincial estaba trabajando ya con clusters en varios sectores económicos, uno de ellos, el sector turístico de la provincia.

De las cuatro provincias identificadas, en principio se seleccionaron dos provincias como casos demostrativos, Tungurahua e Imbabura, puesto que en estas dos provincias existen procesos impulsados por los consejos provinciales sumamente interesantes de participación y reorganización institucional interna.

Gráfico N° 2
Ubicación de Provincias de acuerdo a los resultados de la encuesta



Fuente: equipo PACA

Para el caso de Tungurahua –en el que inicialmente se propuso realizar el PC– esta en marcha un proceso encaminado a generar un nuevo modelo de gestión provincial²⁶ y aunque se realizaron las primeras actividades del proyecto de cambio, se tuvo que desistir trabajar en esta provincia, debido a que dicho modelo de gestión exigía procesos de participación interinstitucional tan intenso, que resulto imposible consolidar un equipo de trabajo de contraparte para el PC. Lo que produjo que se tenga que incorporar al proyecto a otra provincia.

Finalmente, las provincias de Imbabura y El Oro fueron seleccionadas para realizar el proyecto de cambio. Las primeras actividades se iniciaron con una diferencia de dos meses entre Imbabura y El Oro. Para ello, se conformaron dos equipos de trabajo. Inicialmente trabajaron conjuntamente los dos equipos en el Consejo Provincial de Imbabura con la finalidad de adquirir cierta experiencia que permita obtener lecciones aprendidas, para luego ser aplicadas para el caso de la Provincia de El Oro. Provincia para el que fui designado como responsable y es el proceso que se va a documentar.

Las primeras actividades de campo previstas dentro del proyecto de cambio, fue realizar un proceso de sensibilización a los actores locales, para ello, como un primer paso se realizaron dos reuniones preparatorias en el CONCOPE, en las se presento el proyecto al Prefecto Provincial de El Oro, Ing. Montgómery Sánchez Reyes, con él se acordaron los aspectos generales del proyecto de cambio.

²⁶ Este nuevo modelo de gestión introduce tales cambios innovativos, que ha llamado la atención de varios organismos internacionales de cooperación técnica.

En un segundo momento se realizó un taller donde se presentó el proyecto a consejeros y directores departamentales del Consejo Provincial, se recogieron sus impresiones y la aprobación para iniciar el proyecto. El gran interés expresado por los consejeros y funcionarios ha sido un factor preponderante que ha facilitado el trabajo realizado durante todo el proceso y no solo ello, se incorporaron al PC tres de los nueve consejeros provinciales, lo que le dotó al proyecto de un adecuado peso político, especialmente en los momentos donde se requirió convocar a talleres o reuniones de trabajo a representantes de instituciones relacionadas al PC.

En un tercer momento se designó el equipo de trabajo que iba a llevar adelante el proyecto en la provincia. Este está conformado por tres técnicos del consejo provincial, tres consejeros provinciales, un técnico de la GTZ y dos técnicos del CONCOPE, dentro del equipo se discutieron los detalles de la programación general del PC.

3.3 La generación de una estrategia de desarrollo económico provincial de mediano plazo

Para la generación de una estrategia de desarrollo económico provincial a mediano plazo, como punto de partida se encargó a los técnicos del CONCOPE y la GTZ la elaboración de una propuesta inicial, para que ella sea discutida más adelante con las autoridades y técnicos del Consejo Provincial de El Oro. Para ello se realizaron una serie de talleres que debido a la complejidad de la temática, se prolongaron durante varias semanas y en las que se debatieron y discutieron largamente varias estrategias, como se explica más adelante.

Esta tarea no fue fácil, todo lo contrario, se convirtió en una obra faraónica debido a que existe una base conceptual muy amplia y bastas experiencias internacionales demostrativas en las que existen condiciones que suponen, en unos casos, un intenso protagonismo de las empresas del sector privado²⁷, en otros casos, es el sector público el determinante en la decisión de ser parte de la promoción del desarrollo²⁸ o donde, las instituciones de los gobiernos nacionales o los propios gobiernos nacionales, asumen un rol protagónico²⁹.

Así mismo, existen experiencias donde los enfoques se dirigen hacia la elaboración de planes estratégicos con énfasis en la perspectiva económica; en las que se impulsan

²⁷ Como es el caso de varias experiencias en el Brasil.

²⁸ Este es el caso de la experiencia de desarrollo económico de Rafaela, en la Argentina, donde el gobierno local tomó la decisión de impulsar el desarrollo "apostando a un modelo de articulación y generación de bases para que el mismo u otros actores individuales o institucionales propicien acciones de planificación estratégica adicionando a la perspectiva económica, los aspectos de lo urbano ambiental y el desarrollo social" (La articulación y las interacciones institucionales: la iniciativa de DEL de Rafaela. Pablo Costamagna. CEPAL. 2000). Una estrategia ciertamente compleja y aparentemente poco práctica.

²⁹ Este es el caso de desarrollo local en Jalisco, en el cual el gobierno nacional introdujo una estrategia donde se combinaron esquemas tradicionales de descentralización y se impulsó la generación de ventajas competitivas de desarrollo regional (Esquema de regionalización y desarrollo local en Jalisco. Clemente Ruíz Durán. CEPAL. 2000).

espacios de concertación para la generación de una visión concertada de desarrollo económico; en las que se instauran foros económicos para la definición de políticas de fomento productivo; en las que se dan importancia a la descentralización de políticas y competencias de fomento productivo, etc. etc.

Cada una de ellas, con aspectos positivos y negativos y que a la vez significaba diferentes tipos de actuación en la definición de una estrategia, por ejemplo, activar el Comité Permanente de Desarrollo Provincial; realizar una propuesta de descentralización; adherirse a las propuestas surgidas desde el Comité Nacional de Competitividad, como son la creación de las agencias de desarrollo empresarial; elaborar agendas de competitividad; impulsar la realización de planes provinciales y muchas otras.

En todo caso, surgió como factor un de discrepancia entre el CONCOPE y la GTZ, la tentación de introducir una estrategia donde el protagonismo recaiga en el sector privado, dejando el rol de los consejos provinciales con un perfil más bien bajo, algo que finalmente se superó, dado el objetivo del proyecto de cambio.

Los resultados de este proceso fue, definir y acordar una propuesta partiendo de la premisa de que, *“no es posible hacerlo todo”*, la pregunta entonces fue ¿con el fin de fomentar la promoción económica de una provincia, qué se puede hacer desde los Consejos Provinciales? Ahora bien, si no era posible hacerlo todo desde el Consejo Provincial, esto suponía identificar –aunque sea de manera general– que se esta haciendo en favor del desarrollo económico en el ámbito provincial desde el gobierno, la cooperación internacional y los gobiernos locales y lo que es más importante, que es lo que se debería hacer en función de un enfoque más bien pragmático que evite duplicar esfuerzos locales.

Esta mecánica de trabajo permitió identificar que instituciones del Gobierno Central, tales como, la CORPEI y el CNC están apoyando la elaboración de agendas de competitividad provincial³⁰. Con el auspicio del PNUD, los gobiernos locales están impulsando la creación de ventanillas únicas de trámites y agencias de desarrollo empresarial (ADEs) tales como: Corp Ambato y Pro Imbabura, para citar dos ejemplos. También se esta incursionando desde los gobiernos locales y algunos ministerios en estudios de clusters en varios sectores, como es el caso cluster del turismo en el Ecuador realizado por el Ministerio de Turismo.

Esto permitió tener más claridad en la dirección que debía seguir la estrategia de intervención en el fomento del desarrollo económico provincial. Otro elemento analizado para definir esta estrategia, fue precisar con que características cuentan los Consejos Provinciales para liderar adecuadamente un proceso de fomento económico, estas condiciones son:

- Ser un gobierno democrático y autónomo, por lo tanto gozar de legitimidad y representatividad dentro de la provincia.

³⁰ Este como es el caso de la Provincia de Los Ríos, donde la CORPEI facilitó la contratación de una consultoría para la realización del la Agenda de Competitividad de los Ríos.

- Tener competencias lo suficientemente amplias, lo cual facilita las posibilidades de fomentar actividades productivas que mejoren la calidad de vida de la población.
- Es en el ámbito provincial donde se puede lograr más eficientemente el desarrollo con equidad social y mejorar redistribución de la riqueza.
- Tener una capacidad de liderazgo en sus autoridades para lograr consensos sociales alrededor del bien común.
- Poseer la facultad de coordinar a todos los actores locales en torno a objetivos comunes y para aunar esfuerzos, ya que por separado no se puede lograr el desarrollo económico provincial.
- Mantener posibilidades para crear condiciones favorables a la actividad empresarial en términos de infraestructura vial, riego y otros servicios que le den soporte territorial a la competitividad.
- Poseer un potencial para movilizar recursos económicos nacionales y extranjeros públicos y privados a favor del fomento económico.
- Estar jurídicamente amparados por la Ley de Régimen Provincial para actuar en la promoción del desarrollo económico provincial.
- Poseer una vocación para trabajar de manera participativa con los actores relevantes de la provincia.

Con estas consideraciones se estableció una propuesta de estrategia de desarrollo económico provincial a mediano plazo como se muestra en el gráfico N° 3, esta estrategia está compuesta por tres componentes:

1. Realizar un primer impulso práctico al desarrollo económico provincial.
2. Activar el Comité Permanente de Desarrollo Provincial, como un adecuado espacio democrático de diálogo y concertación que permita acordar una visión concertada y estrategias de desarrollo económico provincial para los próximos años.
3. Institucionalizar el fomento al desarrollo económico en los consejos provinciales.

En cuanto al primer componente de la estrategia, lo que se pretendía realizar es una iniciativa práctica de desarrollo económico, lo que se buscaba eran resultados rápidos que permitieran obtener éxitos pequeños, pero inmediatos y a la vez permitiera iniciar nuevos emprendimientos, cada vez más complejos.

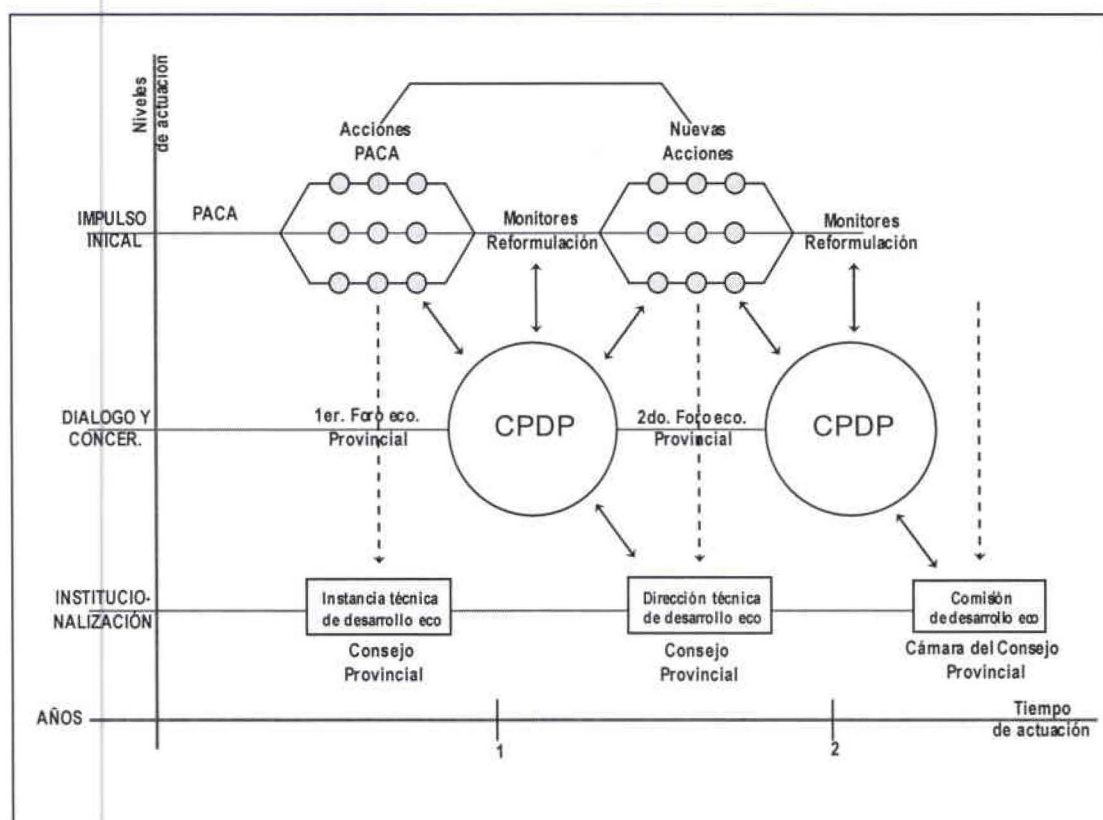
Sin embargo, los enfoques convencionales suponen la mayoría de veces, grandes inversiones de dinero y generalmente transcurre mucho tiempo antes que se presenten resultados, que no siempre son prácticos, ni compatibles con el modo de pensar local.

En vista de ello, para cumplir con este enfoque se debía buscar una herramienta que se ajuste a estas premisas, por eso cuando se conoció de la evaluación participativa de ventajas competitivas – PACA, elegimos esta metodología para aplicarla en el proyecto de cambio. En primer lugar, porque se trata de una metodología de aplicación rápida (se realiza en dos semanas y sus resultados se pueden observar en tres meses); en segundo lugar es ampliamente participativa y, en tercer lugar los resultados permitirían apuntalar

otros componentes de la estrategia, lo que se ajustaba perfectamente a lo concebido inicialmente.

La segunda parte de la estrategia, es activar los Comités Permanentes de Desarrollo Provincial a partir de la realización de un primer foro económico donde se puedan discutir y analizar los resultados de un primer ejercicio PACA e iniciar un proceso de concertación que permita establecer una visión acordada del desarrollo económico, estrategias de mediano plazo y posibles nuevas intervenciones que den paso a un segundo foro que realice la evaluación del proceso, observaciones y de ser el caso correctivos. Como se puede observar, con la estrategia general se pretende instaurar un proceso que el tiempo se torne iterativo.

Gráfico N° 3
Estrategia de intervención en el desarrollo económico provincial



Con estos dos componentes, se pretende además contribuir a instaurar mecanismos que vuelvan más participativa el que hacer de los gobiernos intermedios y se establezca como una alternativa de democratización y de inserción ciudadana en la gestión económica de su territorio. Este enfoque transversal del PC, se analizará más adelante en el capítulo IV.

El tercer componente de la estrategia, la institucionalización del fomento del desarrollo provincial en los consejos provinciales solo se puede realizar dando cumplimiento a los dos anteriores. Esto es así, porque cada uno de los componentes aporta a dicha institucionalización. La idea central de esta parte de la estrategia es generar cada vez mayores demandas tanto de las iniciativas PACA, como de los foros económicos, de tal

manera que si para el primer ejercicio PACA se requiere establecer una pequeña instancia técnica, una vez que se de paso a los foros y con el inicio de nuevas acciones de promoción, se requiera de un departamento, dirección o secretaría de desarrollo económico.

De la misma forma, con el PC se espera establecer una dinámica lo suficientemente importante que se requiera dotar al fomento económico de una mayor incidencia política desde los gobiernos intermedios y con ello, se cree la Comisión de Desarrollo Económico al interior de la Cámara de Consejeros Provinciales. Como se puede observar, la estrategia depende más de la dinámica que se le pueda dar al proceso, que de decisiones únicamente políticas, o dicho de mejor manera, de decisiones exclusivamente políticas.

Una vez diseñada la estrategia general de esta manera, esta se validó en el consejo provincial, para ello, se procedió a realizar un taller de trabajo con el equipo de contraparte del consejo provincial, para analizar y reajustar la propuesta, para luego, como una instancia final poner a consideración de el Prefecto Provincial y Consejeros. La importancia de contar con una estrategia consensuada es que esta le brinda al proyecto de cambio una continuidad y articulación con otros proyectos de cambio, cada vez más ambiciosos.

3.4 La definición del sector de intervención PACA

Para la definición del sector de intervención PACA, conjuntamente con el equipo constituido con técnicos del consejo provincial, GTZ y CONCOPE, se partió del reconocimiento de los sectores económicos potenciales de la provincia, para ello se realizó un mapa de las principales actividades económicas. Dado el espíritu del PC –intervenir en sectores de escaso desarrollo–, una primera consideración para esta definición fue excluir las tres actividades más importantes de la provincia, esto es, el sector bananero, camaronero y minero, por tratarse de sectores, por una lado, lo suficientemente bien estructurados económicamente y por otro lado, por tratarse de sectores con graves conflictos. Para el caso del banano, la comercialización de los pequeños productores³¹ y para el del camarón, la mancha blanca.

De tal manera que estos dos sectores económicos no se ajustaban a la estrategia de entrada establecida, no podrían tratarse como una iniciativa práctica y de corto plazo, sino más bien, de intervenciones complejas de mediano y largo plazo con inciertos resultados.

Gráfico N° 4 Selección y priorización de sectores económicos

³¹ En la actualidad es un sector sumamente conflictivo en vista que no se respetan los precios establecidos por el gobierno por parte de los exportadores de la fruta.

Pesca Artesanal	● 18 ● 14 ● 4	1	3	Cañicultura	● 6 ● 6 ● 4	Avicultura	● 6 ● 0 ● 0
Turismo	● 9 ● 0 ● 6	4		Cultivos Ciclo Corto	● 6 ● 4 ● 1	Porcicultura	● 0 ● 0 ● 0
Comercio	● 3 ● 2 ● 2			Cacao Orgánico	● 6 ● 6 ● 1	Apicultura	● 3 ● 0 ● 0
Servicios de Apoyo	● 0 ● 2 ● 0			Café de Aroma	● 0 ● 0 ● 0	Cría Gusano de Seda	● 0 ● 0 ● 0
Artesanía	● 0 ● 0 ● 0			Frutas Tropicales	● 3 ● 0 ● 0	Cría de Cuyes	● 0 ● 0 ● 0
Minería	● 0 ● 0 ● 0			Ganadería de Lácteos	● 6 ● 8 ● 5	Prod Caracoles	● 0 ● 0 ● 0
Microempresas de Reciclaje	● 0 ● 2 ● 0		2	Ganadería Cárnicos	● 0 ● 0 ● 0	Piscicultura	● 3 ● 0 ● 0
Prod. Abono Orgánico	● 3 ● 4 ● 1						● 0 ● 0 ● 0
							● 3 ● 2 ● 1

Fuente: equipo PACA

Una vez descartados estas tres actividades, se reconocieron los sectores más importantes de la economía provincial, como muestra en el gráfico N° 4. Estos sectores se agruparon en tres segmentos y se procedió a definir los sectores más importantes, para ello, se establecieron tres criterios de selección y se les otorgaron una valoración de tres, dos y un punto para cada criterio, de acuerdo al grado de importancia, de la siguiente manera:

1. Motivación para la acción o sentimiento compartido de crisis. (3)
2. Absorción de mano de obra. Importancia en la economía provincial (2)
3. Articulación con el sector público e instituciones de apoyo (1)

Como resultados se seleccionaron los cuatro sectores o subsectores de posible intervención, los resultados ponderados fueron los siguientes:

1. Pesca artesanal: 36
2. Ganadería: 17
3. Cañicultura: 16
4. Turismo: 15

Como se puede observar el sector que obtuvo una mayor valoración fue el de la pesca artesanal, por lo tanto, fue el sector escogido para realizar el diagnóstico participativo de las ventajas competitivas.

3.5 Acciones previas al ejercicio PACA de la pesca artesanal,

Para ejecutar el ejercicio PACA se tuvieron que realizar una serie de acciones previas, en un primer momento con el equipo contraparte del Consejo Provincial de El Oro (con la participación de los tres consejeros mencionados anteriormente), estas son: un mapa económico del sector, una línea de vida, un mapeo de actores e instituciones, la definición del equipo PACA y un evento de capacitación, este último con la participación de representantes de las diferentes instituciones que conforman dicho equipo PACA.

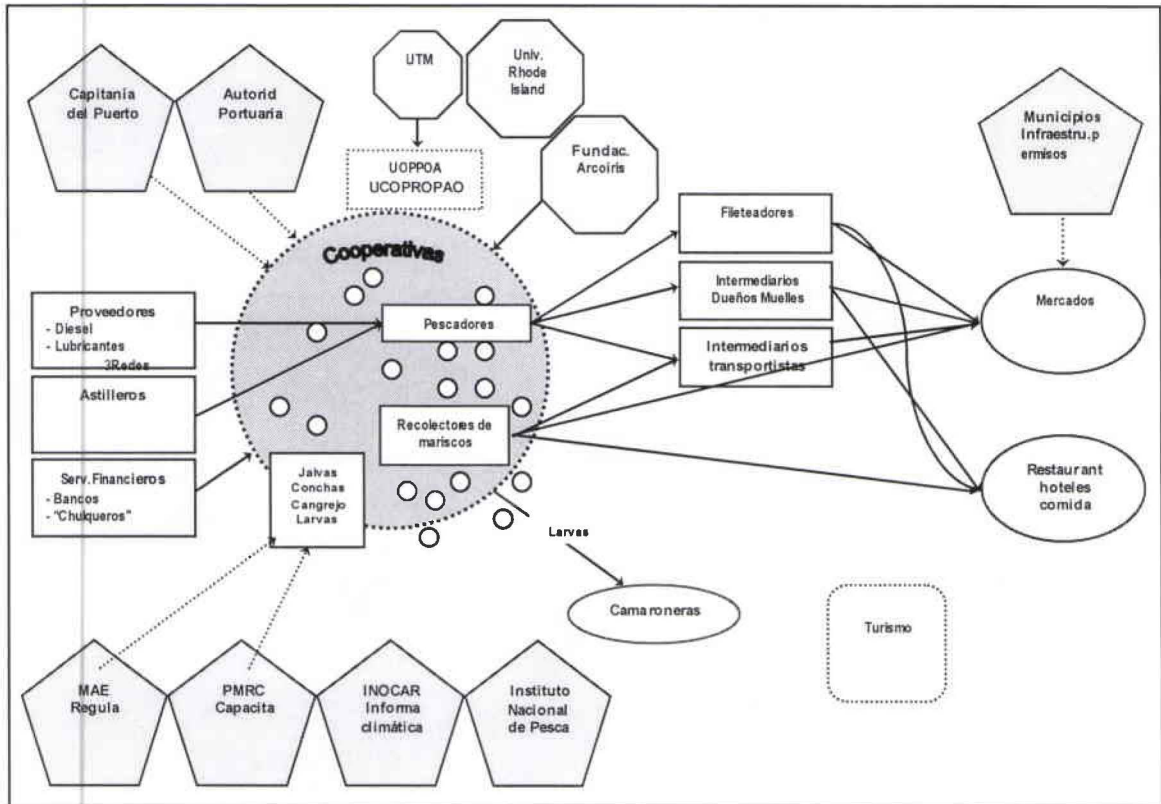
3.5.1 Un acercamiento a la realidad del sector de la pesca artesanal

Dos de los enfoques contenidos en la metodología PACA son, por un lado, el aprendizaje progresivo rápido, flexible y preliminar y, por otro, la ignorancia óptima y la imprecisión adecuada, esto significa que no se debe investigar más de lo necesario, sino más bien, ir identificando tendencias durante el proceso y esto a menudo, se puede lograr en un trabajo grupal con personas que tienen conocimiento sobre el sector con el que se está trabajando.

En este sentido, un primer acercamiento a la realidad de la pesca artesanal fue la construcción de un mapa económico del sector, se trata de interpretar con un gráfico sencillo como esta conformado el cluster (encadenamiento productivo) de esta actividad. No importa, si el cluster esta completo o no, o si en principio, la información tenga imprecisiones, la idea es hacer una construcción mental de los principales elementos del sector. Más adelante se presentará el mapa conteniendo la información complementaria obtenida durante el diagnóstico.

Como se puede observar en el gráfico N° 5 empiezan a aparecer los principales actores institucionales de la pesca artesanal, las instituciones públicas que favorecen o inhiben el desarrollo de la cadena de valor, como son: el Ministerio del Ambiente – MAE, el Programa Marítimo de Recursos Costeros – PMCR, el Instituto Nacional de Pesca, etc. Las instituciones que los apoyan en la prestación de servicios y capacitación, tales como, las universidades, los gobiernos locales, fundaciones y ONGs. Aparecen también, los principales actores de la comercialización, los pescadores, intermediarios, comerciantes, etc. Este ejercicio permite tener una idea preliminar de cómo funciona la pesca artesanal en la provincia.

Gráfico N° 5
Mapeo económico sector Pesca Artesanal (cadena de valor) (27.05.2003)



Un segundo ejercicio efectuado con este mismo enfoque, fue realizar, la línea de vida del sector, se trata de identificar los hitos históricos más relevantes ocurridos en los últimos 20 años que han favorecido o limitado su desarrollo, como se muestra en el gráfico N° 4 los resultados, nos brindan una información general del desarrollo del sector.

Cuadro N° 4

Línea de vida del sector Pesca Artesanal hitos y acontecimientos que influyeron en el comportamiento del sector.

- 1982 → Fenómeno del Niño (+)
- 1984 → Se crea el PMRC (capacitación) (+)
- 1986 → Construcción de muros de contención, muelles (+)
- 1990 → Piratería (Peruanos) (-)
- 1992 → FUNDACYT - Universidad (disponibilidad de laboratorio para pruebas (+)
- 1995 → Conflicto con Perú (-)
- 1996 → Se instauran las vedas (+)
Mancha roja (-)
- 1997 → Fenómeno del Niño (+)
Reforestación de manglar (+)
- 1998 → Firma de la paz (-)

- 2000 → Dolarización (-)
- 2003 → Construcción de barcos con mayor tonelaje (+)
- Toxicidad de lecho marino (-)

Fuente: Equipo PACA

El gráfico no demanda mayor explicación, a excepción, tal vez, de los fenómenos del niño ocurridos en los años 1982 y 1997, que fueron para el país dos hechos que afectaron gravemente el desarrollo socioeconómico del país, pero que sin embargo aparecen como hechos positivos para la pesca artesanal, esto se debe a que las corrientes calidas producen el apareamiento de una mayor cantidad y variedad de peces, con lo que aumentó significativamente la pesca.

Un tercer ejercicio, en esta perspectiva, fue la construcción de un mapeo de instituciones relevantes que se encuentran relacionadas con la pesca artesanal, esta contiene a más de las instituciones, lo que ellas hacen, sus dos puntos fuertes y débiles, así como, con quién realizar un contacto. Este ejercicio brinda una información adicional que debe ser considerada a la hora de diseñar los proyectos, porque muestra los posibles aliados estratégicos para desarrollar dichos proyectos; el resultado se muestra en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5
Mapeo de instituciones públicas y privadas vinculadas al sector

	INSTITUCION	QUE HACE	2 FORTALEZAS	2 DEBILIDADES	CONTACTO
Instituciones públicas	Ministerio de Ambiente	Controla y regula	Hace cumplir la ley	No hay personal No hay logística	Ing. Eduardo Carvajal
	INOCAR	Levanta información ambiental marina y el estado del tiempo	Capacidad técnica Estadísticas Información accesible	Funciona en Guayaquil Falta comunicación directa	Capit. Carlos Flores
	PMRC	Organiza a pescadores	Capacita Maneja recursos Integra comité zonal.	Inicia actividades en 2004 Existe un coordinador	Dr. Cesar Ordóñez Coordinador:
	INP	Asistencia técnica Levanta información Controla y regula vedas	Capacidad técnica Laboratorio toxicología Liderazgo	Funciona en Guayaquil No tiene logística local	Sr. Abel Tamayo
	GPAO	Ejecuta infraestructura, Apoyo a pescadores	Logística Liderazgo	No tiene capacidad téc. No tiene una estrategia de fomento eco.	Ing. Montgómery Sánchez
	Capitanía del Puerto	Controla actividad y tráfico marítimo Control delincuencia	Capacidad logística Buena organización Vigilancia marina	Falta de credibilidad Falta de control	Capit. Carlos Flores
	Autoridad Portuaria	Manejo operativo muelles y puertos Hace infraestructura	Tiene recursos eco. Buena infraestructura Apoyo político Soporte económico	No tiene política para el sector No realiza inversión Manejo centralizado	Mayor. Trujillo
Instituciones privadas	FENACOPE.	Organiza y capacita	Liderazgo Capacidad técnica organización	Funciona en Guayaquil Mala distribución de recursos	Gabriela
	Cámara de la Producción	Representación gremial Gestión Política	No se conoce	No representa la pesca si a camaroneros	Ing. Oswaldo Agoicar
	UOPPAO	Representación	Liderazgo	4 años reorganizado	Sr.

		gremial Aglutina las coop. de pescadores Defensa del manglar	Apoyo nacional e Inter. Buena organización No esta politizado	No está politizado No tiene infraestructura Falta capacidad técnica	Diómenes Zambrano
	FUNDACYT	Investigación	Capacidad técnica Buena infraestructura Laboratorios propios	Burocratizado Altos costos de serv.	Sr. Colon Velásquez
	Bancos	Financiamiento Capacitación	Créditos al sector Buena cobertura	Altos intereses Tramites exigentes	Sr. Abel Romero
	CFN	Financiamiento Capacitación	Capacidad técnica Crédito a Microemp.	Tramites exigentes Opera a través de Bancos	Srta. Maritza Álvarez
	Fundación Pedro Vicente Maldonado	Financia y da Asisten- cia Técnica para la conservación RR. NN.	Capacidad económico Organización Capacidad técnica	Funciona en Guayaquil Se está retirando de la provincia	
	Fundación ARCO IRIS	Financia y da asisten- cia técnica para conservación ambiental	Capacidad Económico Organización Capacidad técnica	Trabajan en el archipiélago Jambeli	Ing. Miguel Arévalo Huaquillas
Academia	Universidad Rhode Island	Investiga y capacita. Realiza estudios y pa- santías	Capacidad técnica Credibilidad	No cuentan con local Pocos recursos	
	UTM	Formación e investigación	Capacidad técnica Investigación	No tiene recursos para proyectos investigación	Ing. Iván Villacrés

Una vez realizado el mapeo institucional, se efectuó la identificación de las posibles organizaciones públicas y privadas, que podrían brindar apoyo al proyecto de cambio, de estas instituciones se definirán los representantes que integrarán el equipo PACA, las instituciones identificadas son las siguientes:

Privados:

- FENACOPE
- Federación Nacional Franja Costera (Organismo de base)
- Cámara de la Producción de El Oro
- UOPPAO – Unión de Organizaciones de Pequeños Pescadores Artesanales de El Oro
- FUNDACYT
- Bancos
- CFN
- Cámara de la Producción
- Cámara de Acuicultura

Universidad:

- UNIVERSIDA RHODE ISLAND
- UNIVERSIDAD TECNICA DE MACHALA

ONGs:

- Pedro Vicente Maldonado
- F. Arco Iris

Públicos:

- Ministerio Ambiente
- INOCAR
- PMRC: Programa de Manejo de Recursos Costeros (capacitación, educación)
- INP: Instituto Nacional de Pesca
- Gobierno Provincial de El Oro
- Capitanía del puerto
- Autoridad Portuaria

1.5.2 La selección del equipo PACA y su capacitación

Para la ejecución del diagnóstico participativo, se requiere conformar un equipo interinstitucional denominado equipo PACA, este debe estar compuesto por dos o tres consultores externos que estén familiarizados con el método y tengan conocimiento de los principios de desarrollo económico territorial y por cuatro o cinco actores locales que se encuentren comprometidos con el sector.

Para el caso de la pesca artesanal, adicionalmente se definieron algunos criterios de selección, estos son:

- Liderazgo y reconocimiento en el sector privado
- Compromiso y capacidad para cumplir con los objetivos del ejercicio PACA
- Las instituciones que apoyen con técnicos para el equipo deben tener cobertura provincial

Con base a la definición de posibles instituciones de apoyo al proceso PACA y ajustados a los criterios de selección, se realizó una preselección en la conformación de este equipo, los resultados obtenidos se muestran en el cuadro N° 6.

Cuadro N° 6
Instituciones identificadas para conformar el equipo PACA

PÚBLICOS	PRIVADOS	OTROS
Gob. Provincial	UOPPOA	Universidad Técnica Machala
Instituto Nacional de Pesca	UCOPROPAO	Fundación Arco Iris
		Cámara de Producción o Cámara de Acuicultura.

Negrilla: Primera importancia **Sin negrilla:** Segunda importancia

Luego de un acercamiento a los representantes de estas instituciones, finalmente se conformó el equipo PACA³² con el concurso de dos técnicos del Consejo Provincial, cuatro representantes de los gremios de la pesca artesanal, la UOPPAO Y UCROCOPAO, un representante de la Universidad Técnica de Machala y un

³² De acuerdo a la metodología, el equipo PACA debe estar conformado, en lo posible, por representantes de instituciones de apoyo, la academia, de los gobiernos locales y del sector donde se va a intervenir.

representante del Instituto Nacional de Pesca. La facilitación del proceso lo realizan asesores externos, en este caso, tres técnicos del CONCOPE y un técnico de la GTZ.

El equipo PACA fue el encargado de llevar adelante todo el proceso, en especial la preparación de una estrategia de intervención. No obstante, para iniciar el diagnóstico participativo fue necesario realizar un proceso de capacitación al equipo de trabajo, este proceso fue organizado por el Consejo Provincial de El Oro, el CONCOPE y la GTZ y ejecutado por los asesores externos.

Los objetivos que se deseaban alcanzar al concluir la capacitación son los siguientes:

- Utilizar las principales técnicas de visualización y trabajo de grupos.
- Realizar una conceptualización general del desarrollo económico territorial y de sus aspectos más relevantes.
- Explicar la naturaleza, objetivos y procedimientos de la metodología “diagnostico participativo de las ventajas competitivas – PACA.
- Utilizar las herramientas necesarias para la aplicación de la metodología.

La capacitación se diseño en dos módulos y ejecuto durante cinco días en el Consejo Provincial de El Oro, en el cuadro N° 7 se presentan los contenidos de la capacitación y los respectivos formatos.

Cuadro N° 7
Contenido del proceso de capacitación al equipo de trabajo (PACA)

Modulo	TEMA	FORMATO
Introducción al taller y al DET	¿Por qué desarrollar una iniciativa de desarrollo económico?	Exposición
	Objetivos y contenidos de la capacitación	Exposición
	Análisis de expectativas	Metaplan
	¿Que es desarrollo económico territorial?	Presentación
	Preguntas y respuestas sobre el DET	Foro
	Presentación de la metodología “PACA”	Presentación
	Preguntas y respuestas sobre “PACA”	Foro
Moderación de grupos	Técnicas 1: Elementos de la comunicación	Exposición y ejercicio
	Técnicas 2: El rol del moderador en la comunicación	Exposición, visualización
	Técnicas 3: La visualización: Sus ventajas y medios	Exposición y ejercicio
	Ejercicios y retroalimentación	Plenaria
Herramientas de la metodología PACA	Herramientas 1: “Los Cuatro factores de la competitividad”	Exposición
	Ejercicio de aplicación “Los Cuatro Factores de la Competitividad”	Trabajo de grupos
	Presentaciones del ejercicio	Plenaria
	Herramientas 2: “Las Cinco Fuerzas”	Exposición
	Ejercicio de aplicación “Las Cinco Fuerzas”	Trabajo de grupos
	Ejercicio de aplicación “Las Cinco Fuerzas” (continuación)	Trabajo de grupos
	Presentación del ejercicio “Las Cinco Fuerzas”	Plenaria
	Herramientas 3: “Matriz de Costos y Beneficios de Cooperación”	Exposición
	Ejercicio de aplicación. Matriz de Costos y Beneficios de Cooperación	Trabajo de grupos
	Presentaciones del ejercicio	Plenaria
	Herramientas 4: “Mapeo económico de la cadena productiva”	Exposición
	Ejercicio de aplicación “Mapeo económico de la cadena productiva”	Trabajo de grupos

Modulo	TEMA	FORMATO
	Presentación del ejercicio "Mapeo económico de la cadena productiva"	Plenaria
	Herramientas 5: "Mapeo Político"	Exposición
	Ejercicio de aplicación "Mapeo Político"	Trabajo de grupos
	Presentación del ejercicio "Mapeo Político"	Plenaria
	El proceso de ejecución del ejercicio "PACA"	Exposición
	Paso 1: El taller de lanzamiento	Exposición
	Paso 2: Los mini talleres	Exposición
	Paso 3: Las entrevistas	Exposición
	Paso 4: Formulación de hipótesis y propuestas de actividades	Exposición
	Paso 5: El taller de presentación de los resultados	Exposición
	Paso 6: El proceso de implementación de las actividades prácticas	Exposición
	Lo que sigue: Taller de hipótesis y programación	Exposición

1.5.3 Información general de la pesca artesanal³³

La actividad pesquera realizada en la Provincia de El Oro, durante el año 1997 alcanzó los 5.118 pescadores³⁴ dirigida a la extracción a de varios recursos marinos localizados principalmente en el Golfo de Guayaquil, habiéndose identificado las siguientes pesquerías:

- De peces demersales
- De peces pelágicos grandes
- De crustáceos (camarón y sano)
- De post larvas de camarón
- Recolección de conchas y cangrejos.

Las faenas de pesca de las pesquerías mencionadas se realizan durante diferentes épocas del año, basados en la disponibilidad de los recursos explotados, para sus actividades no cuentan con ningún tipo de tecnología de navegación o que les permita localizar bancos de peces, su único recurso es el conocimiento empírico adquirido a través de los años³⁵.

Como se puede observar en el cuadro N° 8 las principales variedades marinas capturadas corresponden, en cuanto a peces demersales a: corvina, bagre, pámpano, torno, sierra, róbalo y raya. En lo que se refiere a peces pelágicos a: albacora, picudo, bonito y dorado. A crustáceos: camarón, jaiba y sano y en lo referente a la recolección: concha y cangrejo.

Para la pesca de peces demersales se utilizan artes de pesca tales como, la red de enmalle de fondo –que es la sutilizada para casi todas las variedades–, la atarraya y el espinel de fondo. Para la pesquería de crustáceos se utiliza el enmalle de fondo; para los peces pelágicos la red de enmalle superficial y para la extracción de conchas y cangrejos

³³ Los datos obtenidos corresponden al año 1997, no se logro encontrar datos más recientes.

³⁴ Al año 2003, de acuerdo a la UOPAO el número de pescadores se encuentra alrededor de los 7.600.

³⁵ Los pescadores nos han comentado que cuando existen bancos de peces se escucha un silbido típico.

la recolección a mano o el gancho, esta última no se menciona en el cuadro por estar prohibida³⁶, sin embargo se sigue utilizando.

Cuadro N° 8
Información general de la pesca artesanal de la Provincia de El Oro

Caletas Pesqueras	Pescad. Artes.	Emb	Artes de Pesca	Especies capturadas	Comer- ciantes	Cooperativas	Destino Pesca
Pagua	5	5	Red Enmalle de fondo Atarraya	Róbalo, Corvina	0		Mercado interno
Tendales	68	20	Red Enmalle de fondo y Bolso	Róbalo, Corvina, Bagre Negro	6	Pesquera Tendales	Machala
Bajo Alto	300	350	Red Enmalle Fondo	Corvina, Róbalo, Bagre, Lisa	14	Bajo Alto y 15 de Agosto	Puerto Bolívar, Machala y El Guabo
Puerto Bolívar	4000	500	Red de enmalle de superficie y fondo, Espinel de fondo	Róbalo, Corvina, Pámpano, Raya, Bagre, Torno, Camarón, Sierra Concha, Bonito Cangrejo, Picudo Albacora, Dorado	70	Simón Bolívar, Costa Azul, 24 de Julio, UOPPAO, UCROCOPAO.	La Sierra, Mercados locales y Perú
Puerto Jeli	12	17	Red enmalle fondo y línea de mano fondo	Roncador, Lisa, Róbalo, Corvina, Bagre, Menudo	10	Asoc. Larveros y Pescadores	Santa Rosa
Pithaya	150	100	Red enmalle de fondo, Atarraya, Bolso	Lisa, Corvina, Róbalo, Roncador, Pámpano, Jurel, Concha, Cangrejo	13	Asoc. Pescadores Artesanales	Pto. Bolívar, Sta. Rosa y Pto. Jeli
Hualtaco	500	100	Red enmalle de fondo,	Lisa, Róbalo, Corvina, Tiburón, Raya, Menudo, Concha, Cangrejo	35	Asoc. Pescadores Autónomos y Anexo 10 de agosto	La Sierra y mercado interno
Pongalillo	20	25	Red enmalle de fondo, Atarraya	Róbalo, Lisa, Bagre, Menudo	1	Pongalillos de Pescadores y Marisqueros	Puerto Bolívar.
Las Huacas	50	28	Red enmalle fondo y red de cerco	Róbalo, Corvina, Lisa, Menudo	2		Puerto Bolívar.
Las Casitas	13	9	Red enmalle fondo	Lisa, Roncador, Róbalo, menudo	9	Pescadores Las Casitas	Puerto Jeli
Costa Rica	40	25	Red enmalle fondo	Róbalo, Corvina, Lisa, menudo	15		Hualtaco y Huaquilla
Total	5118	1179			175		

Fuente: Puertos Pesqueros Artesanales de la Costa Continental Ecuatoriana. INP. 1997

Existen embarcaciones industriales de pesca de arrastre (para capturar camarón) que utilizan un enmalle de fondo de 2 a 3 pulgadas, lo que significa que a su paso van capturando peces de toda edad, tamaño y tipo, depredando el recurso marino.

³⁶ Cuando se realiza la recolección utilizando el gancho no se discrimina el sexo de la especie, por tanto son capturadas especies hembras, con lo cual no se preserva el recurso.

En cuanto a las embarcaciones, de las 1.179 existentes, predominan los pequeños botes con motor fuera de borda, seguido por los botes con motor estacionario y finalmente las embarcaciones de fibra de vidrio. Muchos de los motores fuera de borda y estacionarios se encuentran en mal estado y requieren continuas reparaciones, afectando su actividad.

Dependiendo del tipo de pesquería, el tiempo empleado por los pescadores para llegar hasta la zona de pesca varía entre dos y cuatro horas, para la captura de peces demersales, crustáceos y para la recolección, mientras que para la de peces pelágicos grades entre 15 y 18 horas. Así mismo el tiempo de duración de la faena de pesca tiene una duración de hasta tres días, dependiendo de la disponibilidad del recurso, la distancia y el número de lances de pesca.

En cuanto a la población de pescadores, la mayoría esta concentrada en Puerto Bolívar y alcanza el 78,1% del total de pescadores, le sigue Hualtaco donde se localiza el 9,8% de los pescadores y Bajo Alto con apenas el 5,8% de los pescadores, los restantes pescadores (6,3%) se ubican en diferentes localidades de la provincia.

En lo que se refiere a las facilidades para la actividad pesquera, se puede decir que son muy escasas y consisten en rústicos o improvisados muelles de desembarque, algunos de ellos con reducidos espacios para la limpieza y vicerado de las especies; vías de acceso a los muelles, varias en mal estado; pocas estaciones de servicio y en las zonas fronterizas escasez de combustible; varios talleres de reparación de embarcaciones y motores fuera de borda y pocos almacenes de suministro de insumos básicos, muchos de los materiales empleados para la pesca son comprados en Guayaquil.

La rentabilidad económica de la pesca es regular en las condiciones actuales, pero puede mejorar sustancialmente con una mayor organización que les permita ser más competitivos y con mecanismos de comercialización directa, la mayoría de los pescadores vende su captura a los 175 comerciantes mayoristas y minoristas existentes en la provincia, la comercialización interna se realiza en los muelles y fuera de la provincia a ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, entre otras, así como al Perú.

En cuanto a la organización gremial existen alrededor de 30 cooperativas que conforman dos federaciones provinciales, la UOPAO y UCROCOPAO, sin embargo apenas el 20% de los pescadores están agremiados.

La problemática de la actividad pesquera extraída de la información obtenida se puede resumir en: falta de infraestructura para el desembarque, manipulación y preservación de la pesca; no se utiliza refrigeración, lo que ocasiona que en tiempos de abundancia los precios bajen significativamente, incluso se trabaje a pérdida; existe escasez de estaciones de servicio y de combustible en las zonas fronterizas; no existe mayor tecnificación en la actividad de la pesca artesanal; en algunas ocasiones no se utilizan bien las artes de pesca, atentando contra la preservación del recurso y no existe una adecuada organización gremial.

A continuación se presentan una serie de gráficos que muestran en primer lugar los sitios de pesca, recolección, piscicultura y distribución (gráfico N° 6). El gráfico N° 7 muestra los sitios de mayor y menor concentración de pesca blanca costera, así como los sitios donde existe un gran o pequeño mercado.

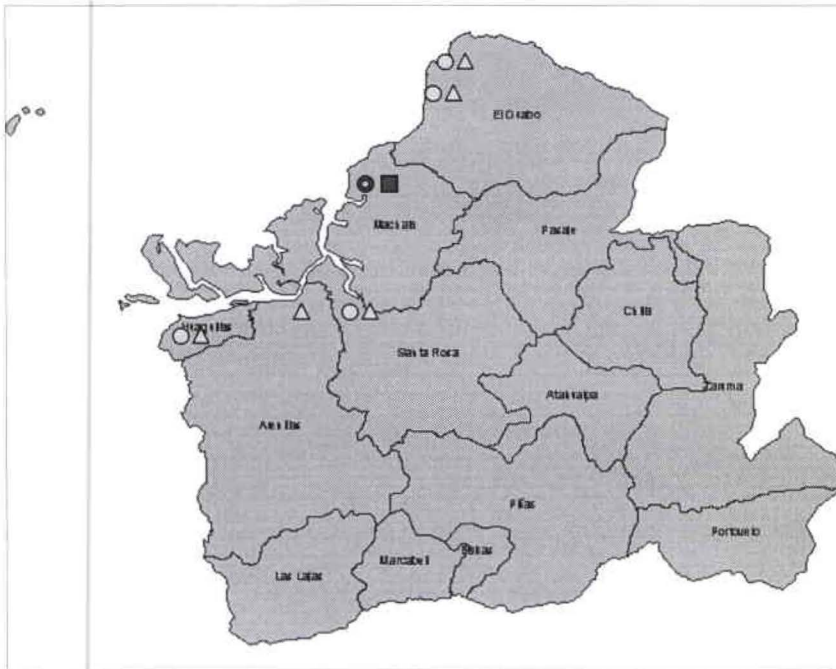
El gráfico N° 8 muestra los sitios de mayor y menor concentración de captura de larvas y jaivas, así como los sitios donde existe un gran o pequeño mercado, Y el gráfico N° 9 muestra los sitios de mayor y menor concentración de recolección de conchas y cangrejos, así como los sitios donde existe un gran o pequeño mercado

Gráfico N° 6
Sitios de pesca, recolección, piscicultura y distribución



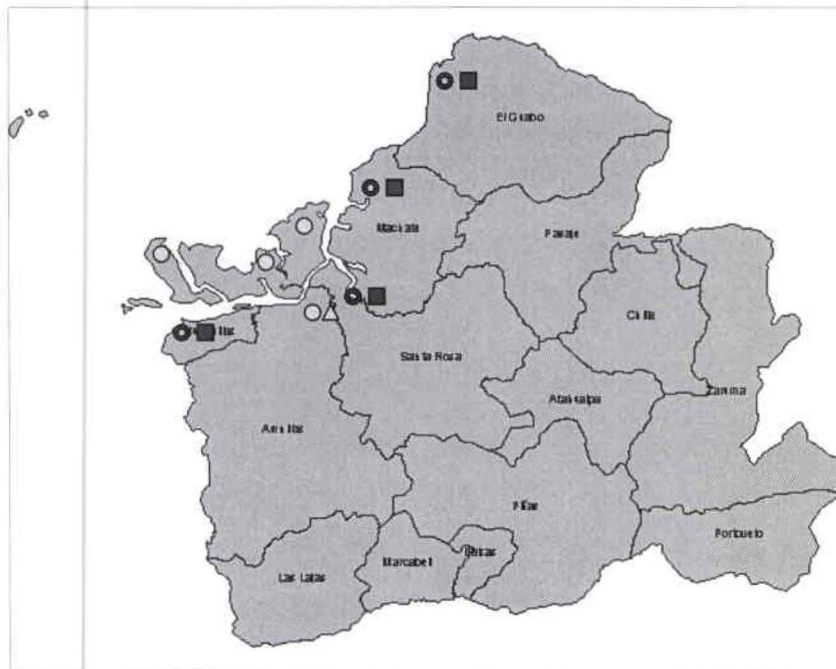
SIMBOLOGIA: X Recolección; ○ Centro de distribución; △ Pesca; ☆ Piscicultura

Gráfico N° 7
Pesca blanca costera



SIMBOLOGIA: ● Mayor concentración ○ Menor conc. ■ Mercado grande ▲ Mercado pequeño

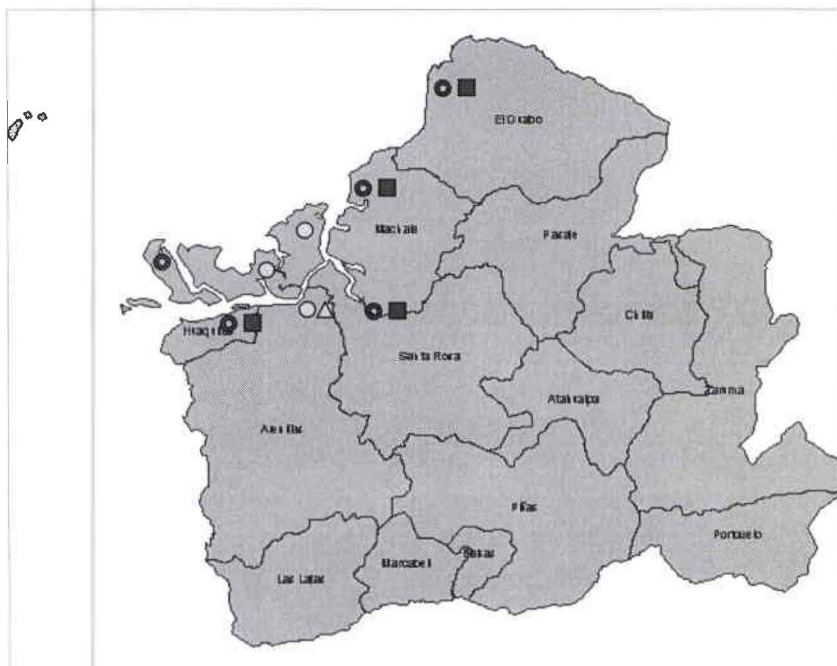
Gráfico N° 8
Captura de larvas y jaibas



SIMBOLOGIA: ● Mayor concentración ○ Menor conc. ■ Mercado grande ▲ Mercado pequeño

Gráfico N° 9

Recolección de concha y cangrejos



SIMBOLOGIA: ● Mayor concentración ○ Menor conc. ■ Mercado grande △ Mercado pequeño

3.6 El ejercicio PACA de la pesca artesanal

Para la realización del diagnóstico participativo de las ventajas competitivas, de acuerdo a la metodología, se siguió el siguiente esquema de trabajo: en primer lugar se realizó un taller de lanzamiento, que fue seguido por mini talleres y entrevistas, con ello se extrajo la suficiente información para construir el diagnóstico, definir los mitos de la pesca artesanal, establecer los puntos débiles y fuertes de los elementos de la competitividad de la pesca artesanal e identificar acciones concretas para el sector. Finalmente se efectuó un taller donde se presentaron los resultados obtenidos.

3.6.1 El taller de lanzamiento

El taller de lanzamiento se realizó durante el mes de agosto de este año y contó con la asistencia de las principales autoridades de instituciones de la provincia ligadas al sector de la pesca artesanal, se contó además con la presencia de los pescadores de la pesca costera y profunda, así como de los recolectores de crustáceos. En total se encontraron presentes alrededor de 70 personas y fue cubierto por los principales medios de comunicación de la provincia.

Un primer avance relevante del proceso fue lograr que el taller sea realizado, en su mayor parte, por los mismos dirigentes de la pesca artesanal que conformaron el equipo PACA, quienes explicaron la metodología a seguir, recavaron información utilizando la

matriz del diamante de la competitividad y acordaron el cronograma para realizar los mini talleres y entrevistas.

Gráfico N° 10

Imágenes del taller de lanzamiento efectuado en el Consejo Provincial de El Oro



Probablemente, el resultado más importante del taller de lanzamiento fue crear una buena expectativa alrededor del proyecto de cambio, al interior del Consejo Provincial, en los representantes de las instituciones y en los mismos pescadores artesanales, lo que facilitó la realización de los mini talleres y las entrevistas.

1.6.2 Los mini talleres y entrevistas

Para dotarle de racionalidad al diagnóstico se establecieron cinco elementos de la competitividad de la pesca artesanal, con los que se pretendía conocer en que condiciones se realiza las labores de pesca, cuales el contexto en el que se realiza la comercialización, los puntos de apoyo de la gestión pública e institucional a la pesca artesanal, el grado de sostenibilidad ambiental, la posible incorporación de otras fuentes de ingreso y la situación actual de las organizaciones gremiales de los pescadores, estos elementos son:

- La producción
- La comercialización
- Gestión pública e institucional
- Sustentabilidad y otras fuentes de ingresos
- Organización gremial

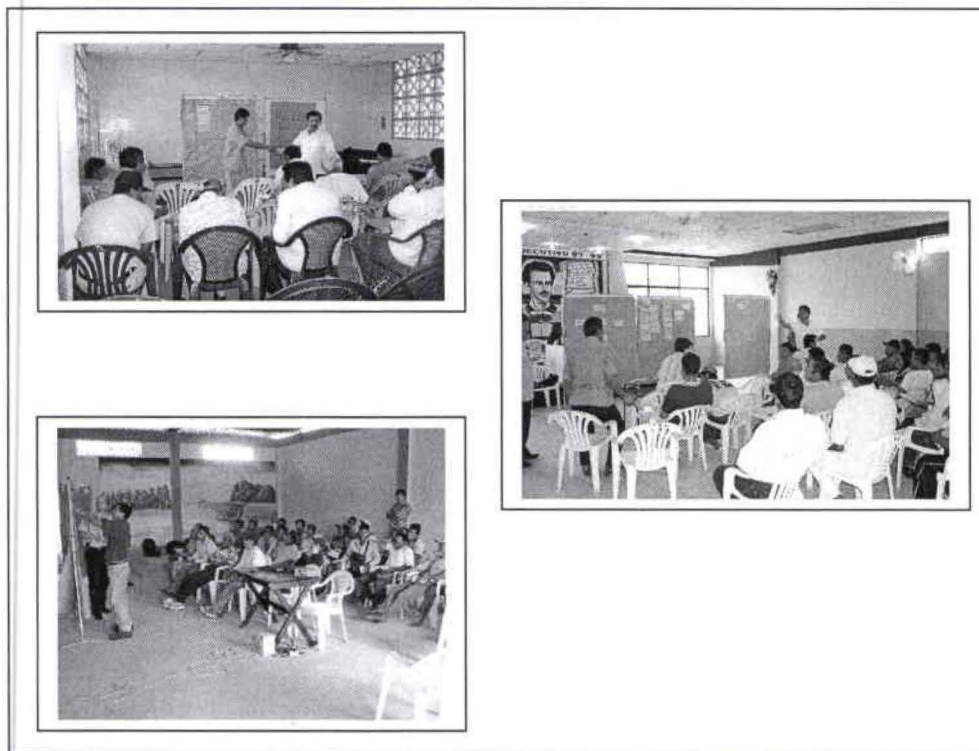
Cada uno de ellos, fueron analizados dentro de los mini talleres y entrevistas con el propósito de conocer en que estado se encuentra el grado competitividad de la pesca artesanal.

Durante el proceso del diagnóstico se efectuaron diez mini talleres en las diferentes ciudades de la provincia donde se realizan actividades de pesca artesanal, los lugares visitados fueron: Puerto Bolívar, Hualtaco, Bajo Alto, Costa Rica y Puerto Jelí, cada uno de los mini talleres se realizó con la presencia de más de 25 pescadores, es decir, se

movilizó y recogió la opinión de más de 250 pescadores, esto da la medida del carácter participativo que tuvo el proceso.

Gráfico N° 11

Imágenes de los mini talleres de la pesca artesanal efectuada en provincia de El Oro



La realización de los mini talleres corrió a cargo del equipo PACA y fue efectuó utilizando la metodología Metaplan. Por el escaso tiempo que dura este proceso (dos semanas) y el número de mini talleres previstos, en ocasiones tuvo que dividirse el equipo para realizara dos mini talleres simultáneamente. La información proporcionada por los pescadores brindo la facilidad para comprender la problemática de la pesca artesanal y elaborar hipótesis de trabajo a lo largo del proceso.

La información arrojada por los mini talleres fue complementada con entrevistas realizadas a representantes de diez instituciones estrechamente relacionadas con la pesca artesanal, las instituciones visitadas fueron las siguientes:

- Autoridad Portuaria
- Capitanía del Puerto Bolívar
- Instituto Nacional de Pesca
- El Banco Nacional de Fomento
- La Fundación Arco Iris
- Universidad Técnica San Antonio de Machala
- PRODEIN
- Programa de Manejo de Recursos Costeros
- Asociación de Comerciantes Acapulco
- Corporación Financiera Nacional

De este proceso, existen algunos elementos importantes de mencionar a manera de lecciones aprendidas. Un primer aspecto, es el hecho que después de realizadas los primeros cinco mini talleres, existen pocos elementos que valen la pena incorporar al diagnóstico, el resto de la información, es más bien repetitiva. Con ello, se podría pensar que no hacen falta realizar los demás mini talleres, sin embargo, el valor agregado que incorporan, está en la participación e involucramiento de los pescadores en el proceso.

La validez de realizar los mini talleres en sus localidades, porque ello brinda la suficiente confianza para emitan sus opiniones sin ninguna restricción y porque sintieron, acaso por primera vez, un acercamiento e interés del Consejo Provincial con su actividad productiva.

La participación de los pescadores durante todo el proceso, porque con ello se garantizó que los resultados obtenidos tengan la aceptación y exista el convencimiento de que valió la pena realizar el diagnóstico, con ello se mantuvo la motivación y el espíritu cooperativo del equipo de trabajo y los pescadores. Incluso la participación de ciertos pescadores podría haber sido limitada, debido a que muchos de ellos son analfabetos, sin embargo, fueron ellos quienes advirtieron esta realidad y crearon una estrategia de acompañamiento.

La conformación del equipo PACA, con técnicos del Consejo Provincial, los dirigentes de la pesca artesanal y los agentes externos, porque esto muestra la validez de la cooperación entre los actores públicos y privados.

1.6.3 La preparación de los resultados

La preparación de los resultados demandó un gran esfuerzo de síntesis por parte del equipo PACA, debido a la enorme cantidad de información recolectada durante los mini talleres y entrevistas, se tuvieron que analizar y sintetizar 52 láminas Metaplan como se muestra en el gráfico N° 12. Agruparlas por cada uno de los elementos de la competitividad establecidos y por cada elemento se definió entre tres y cuatro puntos débiles y fuertes. A partir de este ejercicio, se identificaron los mitos del sector y se definieron las acciones.

Todo este trabajo se lo realizó en forma acordada entre todos los integrantes del equipo PACA, para ello se conformaron tres grupos de trabajo, cada uno de ellos, analizó y sintetizó tres entrevistas y tres mini talleres, para en plenaria realizar la revisión final que constaría en la presentación de los resultados en formato Power Point.

Una de las mayores dificultades encontradas durante este proceso fue encontrar acuerdos sobre los puntos fuertes y débiles, que se debía incorporar a la presentación final de resultados. Para evitar largas discusiones, cuando no se encontraban acuerdos

se utilizó el pareto³⁷ como un mecanismo de jerarquización. Se tuvieron que jerarquizar además las acciones identificadas durante el proceso.

Los resultados del ejercicio PACA se presentan en las siguientes secciones:

Gráfico N° 12
Análisis de láminas Metaplan



1.6.4 Mitos de la pesca artesanal

Un primer resultado del diagnóstico participativo fue el establecimiento de los mitos de la pesca artesanal, se tratan de percepciones o realidades construidas socialmente, pero que carecen de validez en la realidad objetiva, estos no permiten construir una real competitividad del sector y retrasan proceso de cambio, de allí su importancia, los mitos identificados son los siguientes:

- La pesca no es rentable
- Tenemos experiencia ancestral para pescar
- Los pescadores artesanales estamos organizados
- Somos concientes de la necesidad de las vedas

A continuación se analizan de manera sucinta cada uno de los mitos, con su puntualización correspondiente:

³⁷ Este método se describe en el capítulo IV.

Mito 1: La pesca no es rentable

- Existe gran demanda del producto.
- El ingreso obtenido por la pesca podría incrementarse si se tuviera vocación para ahorrar e invertir.
- En la comercialización intervienen muchos intermediarios que le quitan ganancia al pescador.

Mito 2: Tenemos experiencia ancestral para pescar

- Muchos pescadores son nuevos en esta actividad e igual compiten con los existentes.
- La experiencia ancestral por sí sola no sirve. Con técnicas y equipos adecuados se puede realizar una mejor faena de pesca.

Mito 3: Los pescadores artesanales estamos organizados

- La diversidad de organizaciones impide la representación única del sector.
- Existe competencia desleal entre los agremiados.
- A más de la representación gremial, no se brindan servicios prácticos a los asociados.

Mito 4: Somos concientes de la necesidad de las vedas

- En tiempo de veda se sigue capturando y comercializando moluscos y crustáceos.
- Se comercializan moluscos de hasta dos centímetros.
- Se siguen utilizando el gancho para la captura de crustáceos

1.6.5 Las fortalezas y debilidades de los elementos de la competitividad de la pesca artesanal y las acciones identificadas

El análisis de los puntos fuertes y débiles de pesca artesanal se realizó con base a los elementos de la competitividad, es decir: la producción, la comercialización, la gestión pública e institucional, la sustentabilidad y otras fuentes de ingresos y la organización gremial.

Adicionalmente, del universo de la información obtenida se jerarquizaron apenas los tres o cuatro aspectos fuertes o débiles reconocidos para la pesca y la recolección, con el propósito de determinar aquellos puntos que realmente son incidentes en el desempeño de la pesca artesanal y desechando muchísimos otros que no son de significativa importancia o que no se consideraron de importancia inmediata.

Para seleccionar las acciones a ser ejecutadas en el corto plazo (aunque estas se identificaron durante todo el proceso de mini talleres y entrevistas³⁸), estas tienen que cumplir con cuatro criterios:

- Deben dar una respuesta a los puntos fuertes o débiles identificados
- Deben poder realizarse con recursos locales
- Deben ser de fácil aplicación, es decir que puedan iniciarse la semana siguiente
- Deben ser acciones que muestren resultados en el corto plazo no más de tres meses.

Los resultados del proceso se presentan a continuación:

Puntos fuerte de la Producción

Pesca

- La mayoría de pescadores tiene embarcación propia.
- Existe gran demanda de jaiba en los mercados externos.
- Existen barcos de mayor capacidad para la pesca de exportación.
- Pescadores artesanales realizan captura selectiva.

Recolectores

- Gran demanda de concha fresca.
- Se optimiza el uso de los botes de pesca.
- Existe cierta experiencia en la construcción de chiqueros de conchas.

Puntos Débiles de la producción

Pesca

- Servicios de reparación de motores caros y deficientes.
- Escasez de combustible por contrabando al Perú incrementa los costos de producción
- El alto poder de negociación de proveedores encarece los equipos y materiales de pesca.
- Poca tecnificación en barcos de pesca de altura.
- Un 90% de jaiberos no poseen embarcaciones.
- Recolectores
- Escasa capacitación en las distintas fases de la recolección

³⁸ Durante el proceso de identificaron alrededor de 50 posibles acciones a emprender, un número realmente inadecuado si se pretende realizar simultáneamente.

Propuestas de acciones para la producción

Acción 1	
Título:	Curso taller de mecánica para pescadores
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar los problemas más comunes que se presentan en los motores, formular los contenidos de la capacitación, identificar instructores y materiales y ejecutar los talleres de capacitación.
Responsables:	GPAO
Colaboración:	Instituciones de Capacitación
Resultado:	Pescadores artesanales están en capacidad de operar, reparar y mantener los motores

Acción 2	
Título:	Zonas para siembra y engorde de conchas
Subsector:	Recolectores
Como hacer:	Identificar zonas de siembra en zonas concesionadas y sembrar conchas
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – Universidad de Machala – Instituto Nacional de Pesca –Fundación Arco Iris – Otros
Resultado:	Pescadores artesanales contribuyen al mantenimiento del recurso y aumentan volúmenes de producción

Acción 3	
Título:	Compra conjunta de insumos y artículos de pesca
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar insumos susceptibles de compra conjunta, identificar proveedores, asignar fondos de los pescadores y realizar la compra de insumos.
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	CFN – PRODEIN – Otras
Resultado:	Pescadores reducen los costos de insumos y artículos de pesca

Acción 4	
Título:	Pasantía a Perú para observar buenas prácticas de pesca artesanal
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar donde existen buenas prácticas y cuales, obtener auspicio, realizar la pasantía y ejecutar talleres de replica de experiencias
Responsables:	GPAO
Colaboración:	INP – Otras instituciones
Resultado:	Se han transferido conocimientos y experiencias y han mejorado sus prácticas de pesca.

Puntos fuertes de la Comercialización

Pesca

- Comerciantes tienen cubierto el mercado interno y externo

- Los compradores externos pagan mejor precio y de contado.
- Hay compradores exigentes que seleccionan el producto.
- INP otorga certificación de calidad de productos acuícolas.
- En Perú y Chile demandan pesca blanca ("fina").

Recolectores

- Existe gran mercado local y externo para la concha.
- Existe demanda constante durante todo el año.
- Asociaciones Gremiales pueden acceder a micro créditos blandos de fondos de PRODEIN.

Puntos Débiles de la comercialización

Pesca

- Especulación por parte de comerciantes (precios, pesas y medidas).
- Pescadores no han logrado establecer una red de comercialización como en otras provincias.
- No hay centros de acopio.
- Se paga precios bajos por el pescado.

Recolectores

- No se pagan precios según tamaño y calidad.
- Perú vende en Ecuador cangrejo y pulpa de contrabando.

Propuestas de acciones para la comercialización

Acción 5	
Título:	Comercialización directa de productos pesqueros al por mayor
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Organizar la entrega del producto de los pescadores y establecer volúmenes y precios del producto
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	UTSAM – Otras Instituciones
Resultado:	Se han incrementado los ingresos de los pescadores

Acción 6	
Título:	Supervisión de pesas y medidas
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Acordar entre las instituciones responsables, identificar centros de expendio y calibrar balanzas
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	Municipios – Intendencia de Policía.
Resultado:	Se ha incrementado la transparencia en la comercialización de la pesca artesanal

Puntos fuertes de la Gestión Pública

Puntos Fuertes

- La Capitanía ha reducido las exigencias en los trámites y bajado el precio de la matrícula de embarcaciones y personal.
- Se ha iniciado un diálogo entre las Uniones de Pescadores y entidades públicas para encontrar soluciones conjuntas.
- Instituciones de apoyo brindan capacitación

Puntos débiles de la Gestión Pública

Pesca:

- Falta de seguridad y control en la pesca artesanal y no existen estrategias anti piratas.
- Gobiernos locales no colaboran con el sector.
- No existe control de la zonificación; hay invasión de la pesca industrial a las orillas del perfil costero.
- Solo un 30% de las embarcaciones pesqueras tienen matrícula.

Recolectores:

- Escaso control de ingreso de cangrejos desde el Perú que afecta al comercio local.
- En el control de las vedas existe corrupción.

Propuestas de acciones para la Gestión Pública

Acción 7	
Título:	Formalizar y legalizar las actividades de Pesca
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Acuerdo de los pescadores con la Capitanía del Puerto, elaborar un plan operativo y realizar una campaña de legalización (Zarpe, matrícula y carné de pescador).
Responsables:	Capitanía de Puerto – UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – Independientes – Subsecretaría de Recursos Pesqueros.
Resultado:	Pescadores artesanales han iniciado la legalización la actividad pesquera

Acción 8	
Título:	Brigadas Marinas
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Realizar reuniones de trabajo entre la UOPPAO, UCOPROPAO y la Capitanía de Puerto para establecer zonas y mecanismos de seguridad y se han iniciado patrullajes conjuntos
Responsables:	Capitanía de Puerto – UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – Independientes
Resultado:	Se ha mejorado la seguridad de los pescadores

Los puntos fuertes de la Sustentabilidad y Otras Fuentes de Ingreso

- Pescadores se imponen auto vedas según la realidad local.
- Hay varios proyectos de reforestación del manglar.
- Existen áreas en custodia en favor de Asociaciones.
- Existen estudios de mortalidad de los recursos pesqueros (INP).
- Existen varias oportunidades de negocios relacionados con la pesca que se pueden aprovechar (ecoturismo, preparación de comidas y artesanías).
- Sustentabilidad y otras fuentes de ingresos: Puntos Débiles

Los puntos débiles de la Sustentabilidad y Otras Fuentes de Ingreso

- Las vedas oficiales no responden a la realidad.
- No existe control de la contaminación del agua.
- La tala del manglar por parte de camaroneros.
- No existen alternativas de trabajo en tiempos de veda.

Propuesta de acciones para de la Sustentabilidad y Otras Fuentes de Ingreso

Acción 9	
Título:	Estudios de regulación de vedas y autovedas
Subsector:	Recolección
Como hacer:	Suscribir un convenio de cooperación técnica, y realizar estudios para identificar zonas y temporadas de veda
Responsables:	INP- UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – UTM – INOCAR – Otras
Resultado:	Existe un estudio que permite estructurar de mejor manera las vedas

Acción 10	
Título:	Preparación de comidas típicas
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Organizar a las esposas de los agremiados; buscar un local de expendio de comidas, buscar el financiamiento para iniciar la actividad y expender alimentos al público y a pescadores
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – PRODEIN – MBS – otras
Resultado:	Se han mejorado los ingresos de las familias de pescadores

Acción 11	
Título:	Taller de artesanías con materiales de la zona
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar tipos de artesanía; buscar el financiamiento, instructores y ejecutar la capacitación para que las familias de los pescadores elaboren artesanías
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO
Colaboración:	GPAO – PRODEIN – UTSAM – ONGs
Resultado:	Se ha mejorado los ingresos familiares en épocas de vedas y fortalecido su

	identidad.
--	------------

Acción 12	
Título:	Elaboración de paquetes eco turísticos
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar instituciones de apoyo, suscribir convenio de cooperación técnica e identificar zonas y actividades eco turísticas
Responsables:	Dirección Turismo de GPAO
Colaboración:	Dirección Provincial de Turismo – Comité Zonal del PMRC – Autoridad Portuaria – UOPPAO – UCOPROPAO
Resultado:	Se han identificado paquetes eco turísticos y cuentan con estudios de factibilidad.

Puntos fuertes de la Organización Gremial

- La mayoría de las asociaciones y cooperativas existentes en la provincia están legalizadas en dos uniones.
- Existen conversaciones entre uniones y pescadores independientes para que exista una sola organización provincial.

Puntos débiles de la Organización Gremial

- El “quemeimportismo” de las bases.
- No hay servicios prácticos que incentiven la afiliación.
- Solo un 20% de un total de 7.600 de pescadores están agremiados.

Propuestas de acciones para de la Organización Gremial

Acción 13	
Título:	Conformación de una sola organización provincial de la pesca artesanal
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Realizar talleres de concertación entre las organizaciones, identificar figura legal (federación, cámara u otra), iniciar el trámite de legalización
Responsables:	UOPPAO – UCOPROPAO – Independientes
Colaboración:	GPAO – Universidades – Comité Zonal
Resultado:	Los pescadores artesanales han iniciado acciones para la conformación de una sola agremiación provincial

Acción 14	
Título:	Convenios Interinstitucionales para asegurar el cumplimiento de acciones PACA
Subsector:	Pesca
Como hacer:	Identificar institución de apoyo, suscribir un convenio de cumplimiento de las acciones acordadas
Responsables:	INP, UTM, GPAO, CONCOPE, GTZ, UOPPAO, UCOPROPAO, Independientes.
Colaboración:	
Resultado:	Se ha impulsado la viabilidad e implementación de los proyectos identificados

Esta última acción no es en estricto rigor una acción PACA, sin embargo ha sido incluida en el proyecto de cambio, porque así lo decidieron los pescadores artesanales.

1.6.6 Implementación y seguimiento de las acciones identificadas

Para la implementación y seguimiento de la ejecución de las acciones identificadas se establecieron y acordaron los siguientes pasos:

- El Gobierno Provincial y/o las Uniones de Pescadores Artesanales convocarán en la próxima semana a talleres de trabajo para identificar las instituciones de apoyo y los recursos necesarios.
- Por cada acción se elaborarán perfiles de las acciones.
- Implementación de acciones concretas.
- Luego de tres meses se realizará un taller de evaluación de las actividades en marcha con el apoyo de la GTZ y el CONCOPE.

Así mismo, se conformó el equipo de apoyo para la implementación, con la participación de un representante del Consejo Provincial de El Oro, un representante por parte del UOPAO y la UCROCOPAO respectivamente.

1.6.7 El taller de presentación de resultados

Como determina la metodología, para la presentación de resultados, fueron invitados las personas e instituciones que estuvieron presentes durante el taller inicial y las personas que fueron entrevistadas o tomaron parte en los mini-talleres.

La presentación de los mitos fue realizada por un consultor externo, puesto que los actores locales aceptan con mayor facilidad sus argumentos, la presentación del resto de los resultados y conclusiones fue realizada por los integrantes locales del equipo PACA,

dos dirigentes de la pesca artesanal y el técnico del consejo provincial, este último hizo la presentación de los elementos de la competitividad correspondientes a la gestión pública y organización gremial, ello por ser un representante del sector público.

La presentación tuvo una duración de una hora aproximadamente, luego se abrió una breve discusión, para recoger las opiniones y observaciones de los participantes.

A manera de conclusiones se muestran los aspectos más relevantes del ejercicio PACA, se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El respaldo político que concedió el Prefecto y las autoridades del consejo provincial al ejercicio PACA, creó un ambiente favorable para el trabajo y comprometimiento dentro del equipo.
- La conformación del equipo PACA con el concurso de dos técnicos del Consejo Provincial, representantes de los gremios de la pesca artesanal, de la Universidad Técnica de Machala y del Instituto Nacional de Pesca, así como, su intervención durante todo el proceso, generó compromisos entre los integrantes que incidieron positivamente en el PACA.
- Después de realizadas cinco mini talleres, existieron pocos elementos que valían la pena incorporar al diagnóstico, sin embargo, estos impulsan la participación e involucramiento de los pescadores en el proceso.
- La validez de realizar los mini talleres en sus localidades, porque ello brindó la suficiente confianza al PACA.
- El establecimiento de los mitos de la pesca artesanal, creó una conciencia de cambio en los pescadores.
- El respaldo político que concedió el Prefecto Provincial incidió para generar una reacción positiva logrando su comprometimiento en varios proyectos.
- La presentación realizada por los propios pescadores, lo que le otorgó mayor credibilidad a la presentación.
- El comprometimiento de los pescadores para realizar las acciones necesarias para llevar adelante las acciones identificadas.

CAPITULO IV: DEFINICIONES Y METODOLOGIA

4.1 La filosofía del PC, la pertinencia de la participación social en el desarrollo económico provincial

Uno de los principales enfoques que busca del PC, a propósito de enrumbar lo que podría ser un gobierno provincial, es romper con el paradigma tradicional de gestión política y encontrar los mejores medios para transitar hacia un modelo de organización política en el que la democracia se vuelva más real, la democracia política se extienda a la sociedad y la democracia representativa se complemente con mecanismos de democracia directa³⁹, aprovechando las virtudes del sistema representativo e incorporando las ventajas de la participación ciudadana, es decir transitar hacia una democracia participativa.

Tal democracia participativa remite necesariamente una revisión y comprensión del concepto básico de "participación" a partir del cual se establezca como alternativa la democratización de la democracia y la inserción ciudadana en la gestión socioeconómica de su territorio, estableciéndose un nexo entre los electores y los elegidos incorporando mecanismos de participación en donde las iniciativas hagan posible la activa intervención del ciudadano en la toma de decisiones.

En esta perspectiva, la participación debe aparecer como un proceso social de intervención de un conjunto diverso de actores sociales y políticos específicos en la definición de una visión compartida de un destino colectivo. No se trata únicamente de la participación política, sino de la recuperación de un principio de organización de la vida social, un mecanismo de articulación de las relaciones sociales que supone la existencia de sujetos participantes, portadores de una cultura democrática.

Esta no debe ser entendida simplemente como un sistema de toma de decisiones, sino como un modelo de comportamiento social y político basado en un conjunto de elementos, tales como el pluralismo, la tolerancia, el respeto por la diferencia y un alto sentido de responsabilidad colectiva.

Una institucionalidad democrática⁴⁰ que supone, en esta óptica, el incremento de procesos participativos en todos los ordenes de la existencia económica y social de la provincia y la multiplicación de canales y mecanismos que le permitan a los distintos actores sociales participar cotidianamente en las decisiones que los afectan. *Pero sobre todo implica que los ciudadanos estén dispuestos a participar, que vean en ese sistema, un camino para el logro de sus objetivos personales y colectivos, un factor de*

³⁹ El modelo de democracia directa recupera el principio de participación de los asociados en la toma de decisiones, tiene como punto de referencia la democracia griega. En su forma pura, supone que todas las decisiones son tomadas por todos los ciudadanos.

⁴⁰ Dentro de la legislación ecuatoriana se institucionaliza como un espacio democrático los Comités Permanentes de Desarrollo Provincial que tienen como objetivo básico la orientación del desarrollo, a través de procesos participativos.

potenciación de sus capacidades, un instrumento para el afianzamiento de su desarrollo y bienestar. En este sentido, el PC impulsa fundamentalmente la participación democrática de los actores públicos y privados de la provincia en la búsqueda de fomentar actividades económicas que siendo de significativa importancia, no han logrado encontrar el respaldo suficiente para impulsar sus actividades.

En este sentido, la apertura total del Consejo Provincial hacia la participación ciudadana y la participación, en si mismo, de los actores de la pesca artesanal en todo el proceso ha sido crucial para el desarrollo del PC, sin su participación el éxito alcanzado en el proceso no hubiese sido posible y mucho menos sostenible.

Así mismo, este enfoque quedó de manifiesto en el todo proceso seguido durante la elaboración del PC, la mayor expresión fue la participación de más de 250 pescadores artesanales quienes aportaron con sus criterios, vivencias y opiniones que fueron recogidas en el ejercicio PACA.

4.2 La evaluación participativa de las ventajas competitivas – PACA: aspectos generales⁴¹

PACA⁴² es una metodología orientada hacia la acción y sus resultados, se basa en los principios de la evaluación participativa y rápida. Sus elementos fundamentales son:

- Un diagnóstico inicial de una o dos semanas y, presentar y discutir los resultados.
- Los actores locales deben formar parte del proceso, diagnóstico, talleres y entrevistas. Deben ser parte activa del equipo, su participación facilita la transferencia del *know how*, los motiva y habilita para continuar con la iniciativa una vez que los consultores externos se hayan ido.
- Los consultores externos desempeñan un importante papel en el diagnóstico y deben respaldar después a los actores locales, pero el trabajo más importante respecto a la ejecución de actividades concretas, tiene que ser realizado por actores e instituciones locales.

Las iniciativas de DET exitosas dependen, ante todo, de la motivación, dedicación e insistencia de los actores locales. Es tarea del PACA identificar su flexibilidad y motivación hacia la acción, cualquier propuesta debe estar relacionada con la capacidad y motivación de los actores locales.

4.2.1 ¿Cómo trabaja PACA en la práctica?

PACA es un conjunto de herramientas de diagnóstico rápido de ventajas y desventajas competitivas y unas propuestas prácticas y concretas para estimular la economía local.

⁴¹ Adaptación del documento original del Paca. Jörg Mayer Stamer

⁴² Por sus siglas en inglés, Participatory Appraisal of Competitive Advantage

Se inicia con un taller de lanzamiento con actores locales, seguido de entrevistas a representantes de instituciones clave (empresarios, de apoyo, autoridades locales etc.) y minitalleres con grupos de actores locales. Este proceso tarda entre una y dos semanas.

El diagnóstico y las propuestas se elaboran y presentan inmediatamente. La presentación incluye una discusión moderada con los empresarios locales. Luego, los consultores externos dirigen un taller de planificación con los actores locales donde estos asumen la responsabilidad de la ejecución de las actividades acordadas.

PACA se basa en conceptos tales como:

- Competitividad sistemática,
- Concepto de ventaja competitiva de Michael Porter,
- Desarrollo de *cluster*,
- Conceptos orientados hacia el actor y de redes normativas, que han surgido de investigaciones recientes en la Ciencia Política.

El PACA emplea varias herramientas participativas. Talleres utilizando el método de visualización Metaplan, línea de vida económica y matrices de cuatro campos para estructurar las discusiones.

4.2.2 Limitaciones de la metodología

El PACA debe ser aplicado en ciudades y regiones donde viven entre 40.000 y 500.000 personas, no es adecuado en ciudades o regiones que sean mayores⁴³.

Es posible aplicar el PACA en dos tipos de ambientes:

- En localidades donde los actores quieren hacer algo sobre desarrollo económico local, pero no están seguros de cómo y por dónde empezar.
- En localidades donde los actores están realizando actividades específicas dirigidas al desarrollo económico local, pero estas, están aisladas y los empresarios difieren sobre la identificación de los problemas e incluso sobre sus soluciones.

El PACA puede servir para poner en funcionamiento iniciativas de desarrollo local o para investigar por qué iniciativas existentes muestran poco efecto. No es tan útil en lugares donde ya están en marcha diversas actividades fundamentadas en un amplio consenso, excepto si los empresarios sienten que es conveniente una evaluación externa de sus actividades.

⁴³ Debido a las características de la metodología, es poco probable que se pueda aplicar en localizaciones de mayor población, debido a que cuanto mayor sea la población la complejidad del proceso se incrementa.

4.2.3 ¿Por qué una “evaluación participativa de la ventaja competitiva”?

El desarrollo económico local es una tarea sencilla y difícil al mismo tiempo. Es sencilla porque los conceptos e instrumentos están disponibles y ampliamente documentados, no hay nada especial o complicado en ello. Es difícil porque su éxito se basa en la participación activa de muchos actores y en la comunicación y coordinación exitosa entre ellos.

Una iniciativa PACA depende en gran medida del trabajo voluntario de gente de negocios, ejecutivos de gobierno y representantes de organizaciones, por lo tanto, los resultados deben ser visibles, tangibles y rápidos. Por consiguiente, es importante que las propuestas sean viables, prácticas y rápidas de ejecutar. Depende también de la motivación de los actores para emprender el proceso, así como, de la voluntad y habilidad de muchos actores para formular una visión compartida que guíe los proyectos. No tiene sentido sugerir proyectos que no sean convincentes para los actores locales o que requieran de la colaboración de actores que no pueden imaginarse trabajando juntos. El objetivo del PACA no es solo plantear un diagnóstico económico, sino una imagen clara de la capacidad, motivación y espíritu cooperativo de los actores.

El PACA tiene dos proposiciones básicas:

- Un apoyo a los actores locales en la formulación de actividades concretas para impulsar el potencial local de creación de riqueza y empleo, y para identificar las ventajas de ubicación que puedan ser útiles en la atracción de inversores extranjeros.
- Se concibe como una intervención inicial que puede ser seguida de posteriores intervenciones, con una cantidad muy limitada de tiempo y personal.

Se desarrolla en un escenario donde es frecuente la debilidad organizacional y la falta de interacción entre instituciones. Puede ser aplicado con éxito en lugares con cierto grado de problemas, lo que genera en los actores locales una determinación para hacer algo fuera de lo común que estimule el desarrollo económico.

4.3 La evaluación participativa de las ventajas competitivas – PACA: aspectos metodológicos⁴⁴

Un aspecto fundamental del PACA es su enfoque participativo⁴⁵, iniciar un proceso que sea sostenible requiere de su involucramiento desde el inicio. Se trata de encontrar un equilibrio entre los aportes externos y locales. Los aportes externos son importantes, en cuanto traen, metodologías y conceptos pero se deben complementar y estimular con las

⁴⁴ Adaptación del documento original del Paca. Jörg Mayer Stamer

⁴⁵ Frecuentemente se delega estas tareas a empresas consultoras especializadas o consultores externos que luego de una gran investigación presentan sus resultados. Lo que ocurra después, si es que ocurre algo, es impredecible.

iniciativas locales, en vez de sustituirlas, es decir, debe estar dirigida por especialistas externos y complementada por actores locales.

Se construye sobre algunos principios de evaluación rural participativa⁴⁶:

- Aprendizaje progresivo rápido: flexible, preliminar, interactivo, ingenioso.
- Cambios: al aprender de y con la gente local, al obtener y utilizar sus criterios y categorías, y al descubrir, entender y apreciar su conocimiento.
- Ignorancia óptima e imprecisión adecuada: al no investigar más de lo necesario, a menudo lo que se requiere son tendencias.
- Triangulación: es decir, una variedad de informantes en una variedad de lugares y, verificaciones continuas para acercarnos a la verdad mediante sucesivas aproximaciones.

4.3.1 Secuencia de actividades para comenzar un proceso local

4.3.1.1 Actividades preliminares

Antes de comenzar el trabajo de campo es importante reunir los datos disponibles. Esto es a menudo bastante complicado; los datos sistemáticos sobre las estructuras económicas no están disponibles a escala local, es por tanto, difícil identificar la composición sectorial y la estructura interna de los sectores. Sin embargo, es posible hacerse al menos una idea aproximada.

Al analizar estos datos, hay dos grupos de preguntas. Un primer grupo es ¿Cuál es la estructura económica de la localidad? y ¿Cuáles son las mayores fuentes de empleo y de ingresos?. Esta clase de información es necesaria para decidir qué tipo de empresas investigar con mayor detalle. Un segundo grupo es ¿Cuáles son las mayores tendencias?; ¿Cómo están las empresas importantes y cómo está su viabilidad financiera?. Otras preguntas que se deberían plantear es la posible existencia de un cluster y el tipo de participación en las cadenas de valor internacionales.

Una parte esencial de las actividades preliminares es discutir el concepto, los contenidos y la logística del PACA con el agente local que organiza el trabajo, discutir quién debería ser invitado al taller inicial y qué empresas, organizaciones y personas deberían ser entrevistadas.

Los siguientes actores son los posibles invitados al taller inicial:

- Representantes de los diferentes sectores involucrados en el proceso.
- Representantes de los gobiernos locales.
- Representantes de la academia: tecnológicas, universidades, generadores de tecnología, otras
- Representantes de PYMES y otras organizaciones de apoyo empresarial,

⁴⁶ Citado de *The PRA Pages*, <http://www.ids.ac.uk/para/intro/origins>

- Representantes de asociaciones empresariales y profesionales importantes
- Representantes de bancos locales y de empresas importantes
- Representantes de los medios de comunicación local y regional. La información sobre el proyecto en conjunto debería ser difundida por adelantado a los medios de comunicación.

Al seleccionar empresas, organizaciones y personas para ser entrevistadas, deben considerarse las siguientes:

- Empresas de las principales ramas locales.
- Empresas que tienen una percepción específica de la situación comercial local: bancos, subcontratistas, vendedores y fabricantes locales de bienes capitales, empresas de consultoría, empresas de transporte, agentes de exportación u otros menos obvios como empresas de colocación, empresas constructoras, agentes de seguro o agentes inmobiliarios.
- Instituciones de apoyo, como las cámaras, asociaciones comerciales, sindicatos, asociaciones profesionales, universidades, ONGs, institutos tecnológicos y otros afines.
- Representantes de los gobiernos locales, alcaldes, prefectos, directores de ámbitos de desarrollo económico y representantes del gobierno (de ambiente por ejemplo).
- Informantes clave: periodistas o personas jubiladas que ocupaban en el pasado importantes puestos políticos, administrativos o puestos en el sector privado.

Aparte de las entrevistas, es útil organizar mini-talleres con un grupo de alrededor de diez representantes de micro y pequeñas empresas del mismo sector. Como el tiempo disponible es muy limitado y sólo se puede visitar a pocas empresas, éste es el modo más eficiente de comprender mejor las tendencias, problemas y potenciales de este segmento.

4.3.2 Taller en el lanzamiento de un proyecto PACA

Para comenzar un proceso PACA, se organiza un taller con los actores locales. El taller tiene dos objetivos principales:

- Difundir la noticia del proyecto entre los actores locales y motivarles a participar.
- Recoger información de los participantes para complementar los datos recogidos, para tener una idea de cómo los actores locales perciben su situación económica, y para poder diseñar un programa adecuado de visitas a empresas e instituciones de apoyo, y de mini-talleres.

La estructura del taller es la siguiente:

1. Explicación del proceso PACA, la importancia de un esfuerzo de DET, sus instrumentos principales y el trabajo que será realizado durante el taller y en los días siguientes.

2. Explicación del diamante de Porter, que aspira a identificar los factores claves de un desarrollo exitoso, y presenta conceptos como el factor de la "demanda sofisticada".
3. Ejercicio Metaplan⁴⁷ con los participantes, recogiendo los puntos fuertes, débiles y observaciones respecto factores del diamante⁴⁸.
4. Dos preguntas adicionales pueden ser útiles. "¿Cuál es la ventaja competitiva de la región?" y "¿Cuál va a ser la base de la economía local en los próximos de diez años?⁴⁹".
5. Finalmente, se explica que durante los días siguientes tendrá lugar una serie de entrevistas individuales y mini-talleres. Además, se concreta una hora adecuada para la presentación final.

4.3.3 Trabajo de campo

La investigación de campo consta de entrevistas y mini talleres. Las entrevistas se realizan con varias empresas y organizaciones, su duración normal es de una a dos horas. No se basan en un cuestionario cerrado, no implica el uso de técnicas como puntuación, clasificación y otros métodos cuantitativos. La idea es estimular al entrevistado para perfilar la estructura, actividades y actuación de su empresa u organización, incluso en relación con otras organizaciones y para dar su visión de la política local y de la situación económica. La entrevista sigue unas pautas para asegurarse de que todos los aspectos importantes sean abordados, sin embargo es preferible no ajustarse de modo rígido a la secuencia y animar al entrevistado a que presente sus argumentos en la secuencia que prefiera y luego hacer preguntas específicas sobre aspectos que no hayan sido abordados antes.

Existen tres tipos ideales de entrevistas:

- Entrevistas con personas que captan rápidamente lo que los entrevistadores quieren, y que intentan dar su visión de la situación de su empresa, organización y del escenario de conjunto.
- Entrevistas con personas que no saben cual es el ejercicio o sienten que tienen poco que contar, sospechan que los investigadores son espías o no son muy receptivos. En entrevistas así, es importante crear una atmósfera de confianza, el reto principal es conseguir algo más que respuestas cortas, animar al entrevistado a que desarrolle su visión, experiencias y sus razones.

⁴⁷ Esto se hace escribiendo en tarjetas de 21 x 10 cm. siguiendo tres reglas básicas: una idea por tarjeta, hasta tres líneas y siete palabras por tarjeta, y letra legible. Cada participante escribe de tres a seis tarjetas para cada uno de los cuatro factores. Cada uno de los cuatro ángulos del diamante se presenta separadamente. Sobre la pared se colocan las tarjetas agrupadas de acuerdo a puntos fuertes, puntos débiles y observaciones. Las discusiones suelen surgir sobre si una observación denota un punto fuerte o débil o no. Esto da a los consultores una importante información sobre la estructura económica local y las impresiones de las percepciones de los actores locales claves. Un elemento importante de este ejercicio son las visiones divergentes y las discusiones que surgen entre los participantes

⁴⁸ Primero las empresas y estrategias comerciales, luego proveedores de servicios, después instituciones de apoyo y finalmente demanda sofisticada

⁴⁹ La primera pregunta a menudo hace surgir la observación de que no existe ninguna ventaja competitiva. De cualquier manera, da pie a interesantes consideraciones porque muchos participantes nunca se han hecho a sí mismos esta pregunta

- Entrevistas con personas que confunden la situación y dan paso a una especie de sermón incluyendo cantidad de retórica y pequeños hechos (a veces ocurre con representantes políticos o de asociaciones), en una situación así es muy razonable interrumpir al entrevistado y tratar de orientarlo hacia asuntos más concretos.

Una de las oportunidades de las entrevistas es la posibilidad de elaborar hipótesis y discutir las con los entrevistados en entrevistas posteriores. Probablemente el mayor riesgo sea confundir hechos con percepciones. Los entrevistadores suelen informar tanto de los hechos como de las percepciones, modelos mentales, realidad construida y similar. De hecho, cuestionar visiones, percepciones y modelos mentales de los entrevistados puede conducir a importantes conclusiones.

Uno aspecto que requiere atención, es que normalmente coexisten dos realidades, una "objetiva" y una construida socialmente, es común que exista una amplia distancia entre las dos. Esta distancia quizás exista en términos de percepción del clima empresarial⁵⁰, en términos de estructura económica⁵¹ o en términos de oportunidades empresariales⁵². Es importante develar ambas realidades y la relación entre ellas y confrontar a los actores locales con la distancia entre las dos. Por esto es esencial que los actores locales participen como entrevistados y entrevistadores. Su participación conlleva un aprendizaje rápido, crea las condiciones para presenten las conclusiones importantes y los motiva a que tengan un papel importante en su ejecución.

Con respecto a los mini talleres, su estructura sigue el formato del taller inicial. Sus participantes deben ser de un grupo más homogéneo (una rama de industria o servicios). La mayor diferencia será un foco temático más restringido basada en el diamante de Porter: "¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de su segmento?". Los mini-talleres duran alrededor de dos horas. La duración de la investigación de campo depende del tamaño y de la complejidad de la localidad, lleva una semana o dos.

4.3.4 Preparación de las conclusiones

La preparación de las conclusiones comienza mucho antes de que finalice la investigación de campo. De hecho, es útil concebir la investigación de campo como un proceso iterativo de formulación y descarte o verificación de hipótesis. En otras palabras, está basada sobre un amplio planteamiento de hipótesis durante la investigación de campo.

Para la preparación de las conclusiones es preferible usar Metaplan estableciendo observaciones por cada una de las ramas importantes. El resultado son las fortalezas y debilidades de cada sector. Es importante plantear algunos aspectos como el espíritu empresarial, la respuesta de las instituciones de apoyo o el comportamiento del gobierno local. El siguiente paso es discutir estas observaciones; tomando en cuenta las entrevistas para verificar o descartar algunas observaciones. Además, si hay cuatro o

⁵⁰ Para las empresas es razonable no informar sobre buenos negocios, para disuadir a nuevos competidores.

⁵¹ Los datos sobre la composición sectorial a menudo no se conocen

⁵² Los medios de comunicación informan de modo selectivo, a menudo se concentran en desastres y crisis, omitiendo información positiva, así, algunos procesos dinámicos pueden ser desconocidas por mucho tiempo.

más personas involucradas, es útil emplear el método Pareto⁵³ para definir prioridades. El resultado se transforma luego en una presentación en PowerPoint.

La preparación de las propuestas sigue la misma secuencia: Se prepara un Metaplan con propuestas, se debaten las propuestas, se definen las prioridades, y se ponen en la misma presentación en PowerPoint. El primer criterio para las propuestas, es que tengan sentido, es decir, que su ejecución pueda mejorar la ventaja competitiva local.

La idea básica del PACA es crear un "círculo virtuoso, por ello, la mayoría de las propuestas deben ser ejecutables y tener impacto positivo en el corto plazo (de uno a tres meses), ello refuerza la credibilidad y la motivación de los actores locales para definir luego actividades más ambiciosas. La tarea principal es elaborar pocas propuestas, no demasiado ambiciosas y que sean compatibles con la capacidad y motivación de los actores locales. Esto no quiere decir que se deba evitar propuestas que rompan con las orientaciones y los patrones de comportamiento establecidos. La clave es tomar en cuenta el modo de pensar local y que los actores no se sientan criticados o alienados.

No hay razón que impida hacer propuestas que actores locales hayan mencionado en el curso de las entrevistas y talleres, más bien lo contrario. Puede ser útil proponer la continuación o ampliación de actividades ya existentes, en aquellos casos donde los consultores sientan que éstas tienen sentido pero se enfrentan a la oposición de algunos actores locales. Al mismo tiempo, la presentación puede y debe ser polémica bajo ciertas condiciones. En un escenario donde las actividades para elaborar una ventaja competitiva sean inadecuadas, una presentación moderada y amable corre el riesgo de reforzar más que vencer un modo de pensar adverso. La presentación también debería discutir la perspectiva de los consultores externos y la percepción de los actores de la situación local.

La estructura general de la presentación es:

1. Presentación conceptual, conceptos de ventaja competitiva y de competitividad sistémica.
2. El diagnóstico de la economía local, la estructura de la economía local y/o los cuatro niveles de competitividad sistémica, evaluación general de acuerdo a los cuatro niveles como conclusión.
3. Presentación de las propuestas (respecto a qué hacer y quién podría llevarlas a cabo) en una estructura que refleje el diagnóstico y los pasos prácticos a seguir.

4.3.5 Presentación de los resultados

Para la presentación de resultados, deben ser invitadas las personas e instituciones que fueron invitadas al taller inicial y las personas que fueron entrevistadas o tomaron parte en mini-talleres.

⁵³ Se trata de poner puntos sobre las tarjetas, cada participante tiene un número de puntos equivalentes al 20% del número total de las mismas.

La presentación de las conclusiones debe ser realizada por los consultores externos, puesto que los actores locales aceptan sus observaciones con mayor facilidad que las de las personas locales. La duración de la presentación es de una hora aproximadamente. Luego de la presentación se distribuye tarjetas y marcadores y se pide que escriban preguntas, comentarios, observaciones y propuestas. Las tarjetas después son pegadas y agrupadas por temas. Los consultores leen las observaciones y después se abre para una breve discusión. La ventaja de este procedimiento es que pueden participar más personas y se plantean más puntos que en una discusión convencional. Además, el debate discurre de un modo más estructurado.

4.3.6 Otros pasos

Después de la presentación, es útil tener una discusión con los representantes de la organización a cargo del proyecto PACA, y posiblemente otros actores locales dispuestos a participar, para discutir las propuestas de un modo más detallado, para explicar los antecedentes de cada propuesta y para debatir posibles modos de ejecución. Los consultores que guían el diagnóstico deberían regresar luego de tres a seis meses para discutir el progreso del proyecto con los actores locales.

Primero, los representantes locales presentan lo que se ha hecho hasta ese momento y explican los obstáculos que han surgido. Después de eso, se lleva a cabo una lluvia de ideas usando Metaplan, para concluir con ideas sobre cómo continuar el trabajo. Es útil tener de dos a tres días disponibles, dependiendo de la cantidad de iniciativas que estén en marcha.

4.3.7 Límites y problemas de PACA

PACA tiene varios puntos fuertes: es rápido, no es caro y está orientado a la acción. Sin embargo, tiene límites y carencias:

- Es difícil de imaginar que se aplique en lugares mayores y/o económicamente más complejos que las ciudades o regiones grandes de más de 500.000 habitantes.
- Los consultores que dirigen el diagnóstico inicial tienen que ser experimentados, versátiles y altamente cualificados. Es decir, con conocimiento sobre diversos conceptos de competitividad y técnicas de participación. Ellos tienen que ser imaginativos y críticos, particularmente respecto a la diferencia entre la realidad local y la percepción local de la realidad.
- La codificabilidad del concepto es limitada. Mientras la aplicación de la metodología es rápida, la capacitación de los consultores en la metodología es un proceso que lleva mucho tiempo.
- En su forma actual, PACA no permite una evaluación sistemática del sector informal en una localidad determinada.
- Como la metodología puede parecer "rápida y sucia", despierta dudas, y actores locales importantes pueden cuestionar la importancia de las propuestas,

fundamentándose por ejemplo, en el argumento de que la base del diagnóstico no está representada estadísticamente.

4.4 Metodologías complementarias

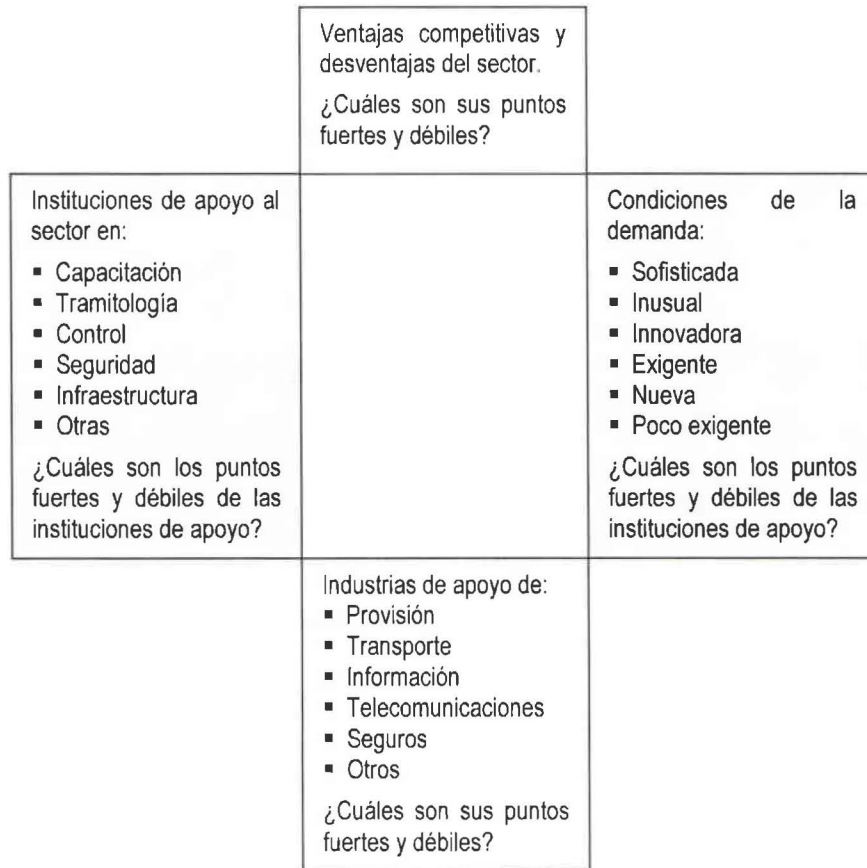
Se trata de un conjunto de herramientas de investigación de campo que tienen en propósito de analizar los clusters y fueron utilizados durante los nueve mini talleres realizados en las diferentes ciudades de la Provincia de El Oro y las diez entrevistas realizadas a las diferentes instituciones durante el diagnóstico.

Estas herramientas tienen el propósito de sistematizar y facilitar el trabajo de campo durante el proceso.

4.4.1 El diamante de la competitividad

Es una herramienta que esta direccionada a extraer información durante la realización de micro talleres, la idea central es, mediante Metaplan, recoger información del estado actual de las empresas, cuales son las industrias relacionadas (proveedores), cuales son las instituciones de apoyo y cuales son las condiciones de la demanda. Por cada uno de estos elementos de la competitividad se reconocen sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Para el caso de los mini talleres utilizando Metaplan, se deben ordenar las tarjetas como se ilustra en el grafico N° 13

Gráfico N° 13
El diamante de la competitividad



4.4.2 Análisis de las cinco fuerzas

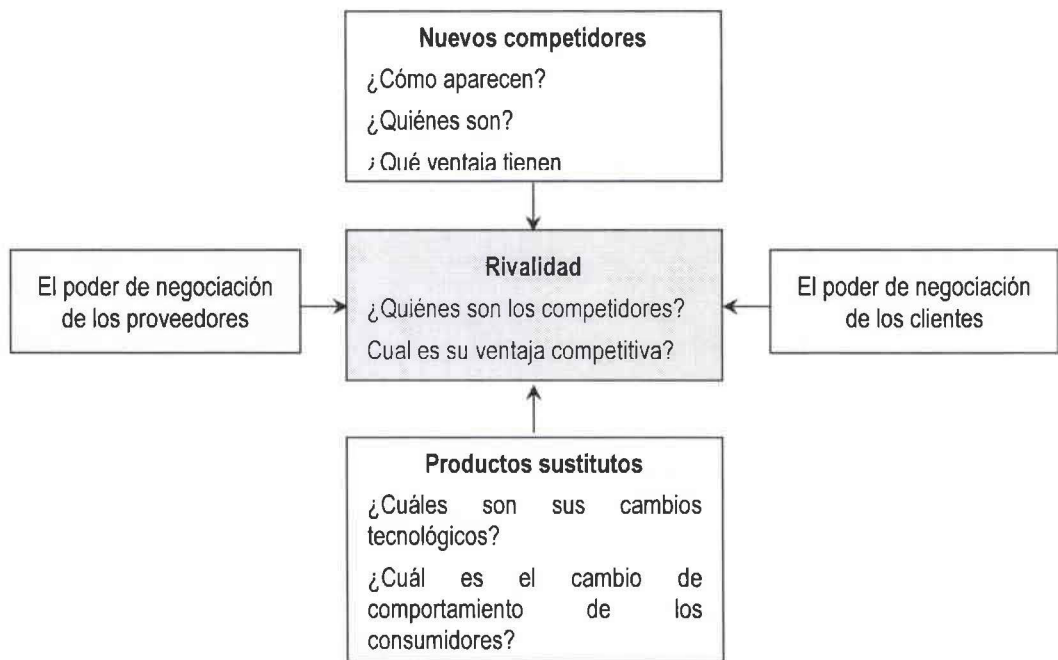
Es una herramienta útil para analizar la posición competitiva y los desafíos estratégicos de una empresa o de un cluster, es utilizado en los mini talleres y entrevistas. Las cinco fuerzas son las siguientes:

- *La rivalidad entre las empresas existentes:* los aspectos principales son ¿Quiénes son sus competidores? y ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas competitivas?.
- *El poder de negociación de los proveedores:* los aspectos principales son ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Cuántos proveedores existen? ¿es fácil encontrar proveedores? y Cuál es el poder de negociación frente a sus proveedores?
- *El poder de negociación de los clientes:* los aspectos principales son: ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuántos clientes tienen? ¿Es fácil encontrar clientes? y ¿Cuál es el poder de negociación frente a sus clientes?
- *Las amenazas de nuevos competidores:* los aspectos más importantes son ¿Cuál es la probabilidad de que ingresen nuevos competidores a su negocio? ¿Quiénes podrían ser ellos? y ¿Qué tipos de ventajas podrían ellos tener?

- *Las amenazas de nuevos productos sustitutos:* los aspectos principales son ¿Pueden ingresar al mercados productos que pueden sustituir a los que producen? ¿Estos productos se deben a innovaciones tecnológicas o un cambio de conducta en los consumidores?.

Para el caso de los mini talleres utilizando Metaplan, se deben ordenar las tarjetas como se ilustra en el grafico N° 14

Gráfico N° 14
Las cinco fuerzas de la competitividad



4.4.3 La Matriz de Transacciones

Es una herramienta simple para analizar la interacción entre dos organizaciones. Es importante aclarar que esta matriz se realiza de manera separada para cada actor, de esta manera se evita confrontaciones entre los representantes de organizaciones o que una de ellas esconda información para no herir susceptibilidades. El formato se ilustra en el cuadro N° 9

Cuadro N° 9
Matriz de transacciones

	Beneficios	Riesgos
Para su organización	¿Qué beneficios podría recibir su organización de una mayor interacción con esta empresa? ¿De que manera eso ayuda a lograr los objetivos de su organización?	¿Qué le costaría tener mayor interacción con esta empresa? ¿Crea algún riesgo para su organización, en cuanto a sus objetivos u otros aspectos?
Para su empresa	¿Qué beneficios podría recibir su empresa de una mayor interacción con esta organización? ¿De que manera eso ayuda a lograr los objetivos de su empresa?	¿Qué le costaría tener mayor interacción con esta organización? ¿Crea algún riesgo para su empresa, en cuanto a sus objetivos u otros aspectos?

CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones generales

- En el Consejo Provincial de El Oro, la organización y actividades no han variado sustancialmente por décadas a pesar del fortalecimiento financiero, surgido mediante la promulgación de la Ley del 15%, manteniéndose una debilidad institucional en cuanto a las actividades que esta realiza.
- Los esfuerzos de desarrollo económico de la provincia, han estado siempre diseccionados hacia la producción de exportación, relegándose otros sectores que son de significativa importancia.
- El grave deterioro que sufren los tres poderes del Estado ecuatoriano frente a la sociedad, en contradicción al evidente avance en la gestión administrativa de los gobiernos locales, lo que significará que sean ellos, los que de hoy en adelante, tengan que brindar los mayores impulsos para el desarrollo del país desde la esfera local.
- Experiencias internacionales muestran que territorios con un potencial productivo limitado pueden aprovecharse de estrategias locales de desarrollo si se emprenden en procesos de fomento económico.
- Existen 14 consejos provinciales que se encuentran realizando de manera directa o indirecta acciones en favor del fomento económico, de ellos en 7 existen acciones relevantes.
- El gran interés demostrado por los órganos políticos y técnicos del Consejo Provincial de El Oro fue preponderante para el éxito del PC y la incorporación tres de los nueve consejeros provinciales le dotó al proyecto de un adecuado peso político en la movilización de actores.
- La variedad conceptual y de experiencias internacionales demostrativas no facilitan encontrar estrategias adecuadas para iniciar un proceso de fomento económico
- Definir y acordar una propuesta partiendo de la premisa de que, *“no es posible hacerlo todo”*, facilitó en gran medida la ejecución del PC.
- Precisar con que características cuentan los Consejos Provinciales para liderar adecuadamente un proceso de fomento económico, aclaró en gran medida la dirección que debía adoptar el PC.
- Los enfoques convencionales de desarrollo económico no siempre son prácticos y compatibles con el modo de pensar local.

- La estrategia de generar cada vez mayores demandas de fomento económico de la sociedad hacia el consejo provincia puede generar impactos muy positivos para la institucionalización de desarrollo económico en el mediano plazo.
- Haber diseñado una estrategia que dependa más de la dinámica que se le pueda dar al proceso, que de decisiones exclusivamente políticas funcionó muy bien durante el proceso del PC.
- La participación de los pescadores durante todo el proceso, porque con ello se garantizó que los resultados obtenidos tengan la aceptación y con ello se mantuvo la motivación y el espíritu cooperativo del equipo de trabajo y los pescadores.
- La desatendida problemática de la actividad pesquera no ha permitido su adecuado desarrollo y funcionamiento, sin embrago con el desarrollo del PACA se ha creado un ambiente favorable para su mejoramiento, incluso fuera del PC.
- El carácter ampliamente participativo del proceso PACA movilizó y recogió la opinión de más de 250 pescadores.
- El PC contribuyó en gran medida para transitar de un modelo democrático tradicional hacia una democracia participativa. En este sentido, la apertura total del Consejo Provincial hacia la participación ciudadana en todo el proceso ha sido crucial para el desarrollo del PC, sin su participación el éxito alcanzado en el proceso no hubiese sido posible y mucho menos sostenible.

5.2 El impacto del proyecto de cambio

A continuación se presentan, lo que a nuestro criterio fueron los mayores impactos que logró el PC:

- La iniciativa de desarrollo económico de la pesca artesanal impulsada por el Consejo Provincial, se puede calificar de exitosa, es una demostración de los logros que pueden alcanzar los actores productivos cuando resuelven involucrarse decididamente y participar en forma articulada durante todo el proceso del proyecto de cambio y en la construcción de un nuevo paradigma de actuación, donde la cooperación entre el sector público y el sector privado es crucial.
- Es un proceso construido por y para los actores locales, que se apoyo en el impulso dado por el consejo provincial, un pequeño grupo asesores de esta institución y asesores externos. Se trato de un proceso de aprendizaje continuo de las dos partes (pescadores y asesores), en la búsqueda de lograr ser más competitivos y mejorar su calidad de vida.

- El cambio de actitud en los pescadores, que se podría describir como un paso del inmovilismo a la proactividad, porque se trataba de un sector que por muchos años se habían mantenido dentro de un esquema paternalista, siempre esperando que "alguien le de algo", para luego comprender, que solo de ellos depende el mejoramiento de su actividad, por ello, se han reunido en reiteradas ocasiones con representantes de varias organizaciones públicas y privadas para lograr sus objetivos.
- La provincia de El Oro, como en muchas otras provincias no se realizan acciones encaminadas a reforzar su desarrollo, por eso, el haber logrado crear el sentimiento de que el camino recorrido es una opción válida, tanto para los pescadores artesanales, como para los diferentes actores que intervinieron en el proceso, se puede calificar de exitoso.
- Lograr una activa cooperación público – privada que se expresa en la intervención del sector público encabezado por el Consejo Provincial de El Oro y que jugó un rol determinante en la articulación y participación de diversos agentes locales, dejando que otros actores (los pescadores y las instituciones de apoyo) emprendan las acciones. Donde además, como parte del proceso se incorpora por primera vez, el desarrollo económico a sus actividades concretas.
- Generar efectos de demostración y aprendizaje que pueden servir de ejemplo para que se incorporen otros sectores a similares iniciativas.
- La articulación público – privada, no solo quedó en el concepto, sino que se tradujo en una clara expresión de los agentes locales, que iniciaron conversaciones y lograron ciertos acuerdos, aún antes de que se concluyera el proceso.

5.3 Las lecciones aprendidas como agente de cambio

- Las ventajas comparativas no son suficientes⁵⁴. En efecto, en el Ecuador lo que más abunda son las ventajas comparativas y no han servido, hasta ahora, para provocar el efecto deseado de desarrollo económico provincial. En el marco de la economía globalizada, las ventajas comparativas ayudan, pero de ninguna manera, garantizan el desarrollo económico y menos aún el bienestar de la población.
- La competitividad no se hereda se crea. Lo que determina el desarrollo económico provincial son las ventajas competitivas, sin embargo, en el país muy poco se ha trabajado en la creación de ventajas competitivas, particularmente en la pesca artesanal de la provincia de El Oro, no se pudo reconocer nítidamente, ninguna

⁵⁴ Entendidos como los recursos naturales, factores climáticos positivos, etc.

ventaja competitiva, pues no existe ningún factor de localización lo suficientemente desarrollado como para dinamizar este sector económico.

- En el país se dejó atrás el paternalismo, ahora nadie te regala nada. Esta es una lección que desde ahora debemos tener presente todos, tanto los agentes de cambio, como los pescadores artesanales, si no se supera el paternalismo, no existe posibilidades de superación.
- En la unión está la fuerza, si no unimos los esfuerzos estamos condenados a desaparecer. La clave del desarrollo es la coordinación entre el sector público y el sector privado, tanto empresarial, institucional como académico, para poder superar los graves problemas que tiene el país.
- La coordinación no es un mito. Si se coordina las acciones, los factores de éxito se potencian.
- De ilusiones nadie vive. Los mitos que creamos, la mayoría de las veces, nos impide salir adelante, puesto que creemos que tenemos todo o hicimos ya lo suficiente, el que realizar.

BIBLIOGRAFIA

Christian von Haldenwang. EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL ECUADOR – DE LO DICHO A LO HECHO –. Documento borrador no publicado. 2001.

Christian von Haldenwang. NUEVOS CONCEPTOS DE LA POLÍTICA REGIONAL EN ALEMANIA: APORTES PARA LA DISCUSIÓN EN LATINOAMERICANA. CEPAL. 2000.

Clemente Ruiz Durán. ESQUEMA DE REGIONALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL EN JALISCO. CEPAL. 2000.

Pablo Costamagana. LA ARTICULACIÓN Y LAS INTERACCIONES ENTRE INSTITUCIONES: LA INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE RAFAELA, ARGENTINA. CEPAL. 2000

Pedro Massay López. DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD PESQUERA ARTESANAL EN PUERTO BOLÍVAR, PROVINCIA DE EL ORO. Subsecretaría de Recursos Pesqueros. 1998.

Marco Antonio Guzmán. POBREZA, MODERNIZACIÓN DEL ESTADO Y PRIVATIZACIÓN EN ECUADOR. Universidad del Azuay – GTZ. 1996.

PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA EL ECUADOR. CONAM. 2000.

Jörg Meyer Stamer. DIAGNOSTICO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE UNA REGION.2000

ANEXOS

Anexo 1:

Estimular el Desarrollo Económico Local y Regional

Un resumen de PACA – Evaluación Participativa de la Ventaja Competitiva

Adaptado de:
Mesopartner - PACA®

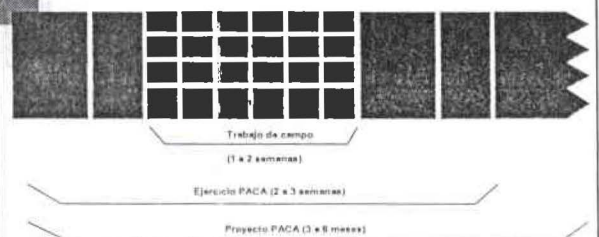
Qué es una Evaluación Participativa de la ventaja competitiva (PACA) ?

- Una metodología para preparar un diagnóstico de la economía local orientado a la acción
 - Iniciar un iniciativa de desarrollo económico local o regional
 - Valorar y reorientar actividades de desarrollo económico local en marcha.
- Una metodología para motivar los actores locales hacia un papel activo en una iniciativa de desarrollo local.

Qué es el objetivo de PACA?

- Identificar con una evaluación rápida los puntos fuertes y débiles de la economía local y sus sectores más importantes (1-2 semanas)
 - Identificar *actividades prácticas* viables para reforzar la competitividad de las empresas
- Criterios:
- Implementables con recursos locales
 - Implementación rápida
 - Resultados visibles a corto plazo (en 3 meses)

La secuencia de actividades de PACA



Cuáles son los resultados inmediatos de PACA ?

- Un diagnóstico de la economía local
- Un abanico de propuestas de actividades prácticas:
 - Para fortalecer la economía local
 - Para estimular la competitividad de las empresas
 - Para crear nuevas oportunidades de negocio
- Motivar a actores locales

Implementación y seguimiento

- Priorizar actividades y definir responsabilidades de ejecución y monitoreo en el taller de resultados o inmediatamente después con los actores locales.
- Creación de grupos de trabajo
 - Por sectores / subsectores (p ej Turismo) y/o
 - Por proyectos seleccionados (p ej Feria, foro de intercambio)
- Coordinación de las actividades y actores
 - Grupos de trabajo trabajan inicialmente de forma independiente
 - Después coordinación de forma informal
 - Luego coordinación dentro de un foro provincial de actores

Implementación y seguimiento

- Taller de evaluación (después de 3 meses):
 - ajuste de las actividades en marcha
 - definición de próximas actividades

Quién participa en PACA ?

- Una institución ("campeón") quien propone y coordina el proyecto PACA
- Otros agentes provinciales que asumen un papel activo:
 - Delegar personal para el equipo PACA
 - Financiar / aportar con recursos
- El equipo PACA
- Varios actores locales que participan en el taller de lanzamiento, en las entrevistas, los mini-talleres y en la presentación de resultados

Que recursos son necesarios para PACA ?

- Tiempo de los miembros del equipo PACA
- Remuneración de los consultores/facilitadores externos PACA (CONCOPE y GTZ)
- Tiempo de los participantes para las entrevistas y mini-talleres

En qué consiste el trabajo de campo ?

FORMATOS:

- Entrevistas cualitativas ("conversación")

HERRAMIENTAS:

- Guía de entrevistas
- "Cinco fuerzas"
- "Matriz de transacción"

- Mini-talleres
 - "Diamante"
 - "Cinco fuerzas"
 - "Matriz de transacción"
 - FODA
 - "Metaplan" para definir y priorizar posibles acciones

Principios generales para el fomento económico y las propuestas de actividades PACA

Las propuestas de actividades deberían estar de acuerdo con uno de las siguientes criterios:

1. Hacen funcionar mejor a los mercados locales:
 - Remueven barreras de entrada (tramites)
 - Resuelven problemas de información
2. Amplían la oferta o demanda de servicios y/o productos
3. Vencer obstáculos burocráticos para hacer negocios
4. Mejoran el uso de los recursos disponibles localmente

Principios generales para el fomento económico y propuestas de actividades

Mensajes:

- Crear ventajas locales únicas y específicas de la localidad y de sus empresas
- "Fortalecer las fortalezas", dinamizar los potenciales existentes – en vez de aspirar inútilmente a resolver los problemas grandes y complejos
- Promover el trabajo en red entre las empresas locales y entre las empresas y las instituciones de fomento (incl. gobiernos seccionales)
- Pensar en términos de cadenas de valor ("clusters")
- Buscar la integración activa en cadenas de valor internacionales

**Principios generales para el fomento económico y
las propuestas de actividades PACA**

- o Movilizar los recursos disponibles localmente
- o Hacer algo práctico en vez de redactar un documento estratégico
- o Aspirar por un rápido y visible impacto

Anexo 2:



CONSORCIO DE CONSEJOS
PROVINCIALES DEL ECUADOR



Cooperación
Técnica
Alemana

PROMOCE

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y
DESCENTRALIZACIÓN

¿Como estimular el Desarrollo Económico Local/Regional?

La Evaluación Participativa de las Ventajas Competitivas (P.A.C.A.)

Adaptado de:
Mesopartner - PACA®

¿Qué es PACA?

- o Es un enfoque del Desarrollo Económico Local / Regional (DEL R)
- o Es una metodología para el DEL R
- o Es una motivación para el DEL R

PACA como enfoque DEL R

Desde el punto de vista de PACA el DEL R es:

- o Un proceso de aprendizaje en el marco de la competitividad
- o Un proceso iterativo
- o Una responsabilidad de los empresarios y emprendedores

PACA como metodología

- Para arrancar iniciativas de DELR: focalización empresarial, uso de tiempos empresariales y de herramientas de fomento de la competitividad.
- Visión de cadenas productivas ("clusters").
- De los pequeños pasos, a los medianos y a los grandes.
- Énfasis en las fortalezas locales presentes.
 - No atacar los problemas complejos y cuellos de botella difíciles desde el comienzo.
 - Los problemas y debilidades algunas vez presentan oportunidades de negocios.

PACA como metodología (sigue)

- 95% de acción; 5% de planificación.
- Más información empresarial, menos información académica.
- Las consultas a los empresarios son rápidas y van al grano.
- Flexibilidad y uso de múltiples técnicas.

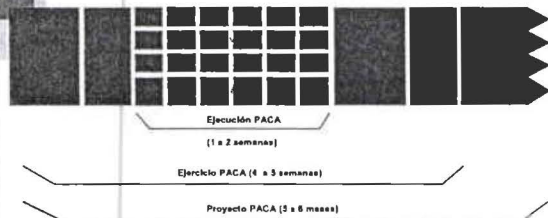
PACA como motivación

- Se movilizan actores del DELR
- Los actores analizan la situación de la competitividad
- Los actores adquieren autoconfianza para seguir con las iniciativas de DELR, a partir de la realización de actividades y proyectos viables

Los objetivos de PACA

- Identificar las "ventajas competitivas", debilidades y mitos de la economía (local o provincial) o de sectores económicos
- Identificar e implementar *acciones viables* para reforzar la competitividad. Criterios:
 - Implementables con recursos locales
 - En máximo tres meses
 - Con efectos visibles

La secuencia de actividades de PACA



Fase de preparación

Dura 2 - 3 semanas, e incluye:

- Conformación del "equipo PACA".
- Capacitación al "equipo PACA".
- Análisis de información de fuentes secundarias y formulación de hipótesis.
- Programación y logística de la ejecución de PACA.

El "equipo PACA"

- o 4 a 6 personas que conocen de la economía local, provincial o sectorial; tienen acogida en el medio empresarial; provienen de diferentes instituciones de apoyo y disponen de al menos medio tiempo para PACA.
- o Su función: formular hipótesis, hacer mini talleres y entrevistas; elaborar recomendaciones; y coordinar, hacer seguimiento y acompañar la implementación de PACA.
- o Es capacitado y asesorado por los consultores externos de PACA.

Fase de ejecución de PACA

Dura de 1 a 2 semanas, e incluye:

- o Taller de lanzamiento.
- o Entrevistas a personas claves.
- o Realización de mini talleres con empresarios y representantes de instituciones de apoyo.
- o Elaboración de propuestas.
- o Taller de presentación de resultados.

Las herramientas de la ejecución

FORMATOS:

- o Entrevistas cualitativas ("conversación")
- o Mini-talleres

INSTRUMENTOS A APLICARSE:

- Los cuatro factores de competitividad (Diamante)
- Las Cinco fuerzas
- Matriz costo/beneficio de cooperación
- FODA
- Benchmarking
- Metaplan (técnicas de visualización)

Fase de implementación de las actividades/proyectos

- Dura un máximo de tres meses.
- La(s) institución(es) "campeón PACA" coordina y acompaña.
- Las acciones son implementadas por los diferentes actores del proceso.
- Inicia con un taller de programación ("equipo campeón PACA").
- Concluye con un taller de evaluación y diseño de los nuevos pasos para continuar el DET.

¿Quién participa en PACA ?

- Una institución que propone y coordina el proyecto PACA.
- Otras instituciones de apoyo que asumen un papel activo para conformar el "equipo campeón PACA" y contribuir al financiamiento y la logística.
- Los empresarios y otros actores claves de la localidad o del sector económico, que participan en el diagnóstico (entrevistas y mini talleres) y contribuyen a la formulación de recomendaciones.

¿Qué recursos son necesarios para PACA ?

- Tiempo de los miembros del "equipo campeón PACA".
- Remuneración de los consultores externos PACA.
- Tiempo de los participantes en las entrevistas y mini-talleres.
- Materiales METAPLAN (para visualización y moderación).

¿Cuáles son los resultados inmediatos de PACA ?

- o Un diagnóstico del estado de la competitividad en la economía local o en el sector económico.
- o Un conjunto de propuestas de actividades prácticas:
 - Para fortalecer la economía local
 - Para estimular la competitividad de las empresas
 - Para crear nuevas oportunidades de negocios
- o Motivación de los actores locales

Otra vez: Principios para iniciativas de Desarrollo Económico local y regional

- o Construir una ventaja local o sectorial específica
- o Consolidar las fortalezas, dinamizar los potenciales existentes – en lugar de aspirar a resolver los problemas grandes y complejos
- o Promover el trabajo en red entre las empresas locales y entre éstas y las instituciones de fomento.
- o Pensar en términos de cadenas de valor ("clusters")
- o Buscar la integración activa en cadenas de valor internacionales

Otra vez: Principios para iniciativas de Desarrollo Económico local y regional

- o Mover los recursos disponibles localmente
- o Hacer algo práctico en vez de redactar un documento estratégico
- o Aspirar un rápido y visible impacto

Desventajas de la metodología PACA

- No aplicable en localidades / regiones grandes y complejas (optimo: 30.000 – 300.000 Hab.)
- Experiencia y calificación de los consultores PACA
 - conceptos de competitividad,
 - técnicas participativas y de visualización,
 - entender mundo empresarial pero también los factores políticos,
 - Ser creativos pero también cuestionadores y críticos
- Aplicación de la metodología es rápida, pero el entrenamiento de facilitadores requiere tiempo

Desventajas de la metodología PACA

- Para diagnósticos de sectores informales se necesita mas tiempo
- Que viene después de PACA? Sostener iniciativas de Desarrollo Económico local/regional requiere insistencia, dedicación y motivación de los actores.

Anexo 3:

LA COMUNICACIÓN

La comunicación consiste básicamente en un proceso social en el cual se intercambian mensajes. Un mensaje hablado se escucha, un mensaje escrito se lee, una caricia se siente. Pero todos son mensajes enviados por un emisor a un receptor.

Bases de la comunicación

En el contexto de la moderación, comunicar significa transmitir algo, sean informaciones objetivas o sensaciones subjetivas, sean hechos o emociones. Por lo tanto, comunicación es el intercambio de ideas, pensamientos o sentimientos entre dos o más personas. Este intercambio incluye tanto el idioma con el cual intentamos expresarnos, así como los gestos, actitudes, actos o hasta omisión de los mismos.

Para que exista comunicación es necesario que existan dos personas:



En una forma muy simple, la comunicación se cumple en el siguiente proceso:

1. El emisor tiene una idea o información que desea transmitir (ideas, sentimientos, percepciones, ...)
2. El emisor decodifica la información, la convierte en símbolos (palabras, gráficos, gestos)
3. Al transmitir el mensaje por el canal escogido, el receptor recibe lo transmitido a través de sus sentidos. No se produce una transmisión fiel de lo enviado puesto que el receptor recibe solamente lo que su percepción le permite recibir. Puede ser que no lo perciba completo, que su percepción sea selectiva, o que influencias del entorno trastornen el mensaje original. Cuando el mensaje se transmite sin lagunas o distorsiones, el receptor duplica el mensaje en forma exacta.

4. El receptor decodifica lo recibido, lo transforma en símbolos basados en su experiencia, e interpreta el mensaje, dándole un significado acorde a sus referentes subjetivos.
5. El receptor confirma el haber recibido el mensaje, esto significa que transmite al emisor que ha recibido el mensaje, lo ha duplicado y entendido.

El proceso de transmisión del mensaje se convierte en comunicación cuando el receptor se vuelve emisor, retroalimentando al emisor sobre lo que ha recibido e interpretado.

Este proceso puede sufrir varias alteraciones, tanto a nivel de la codificación y decodificación como a nivel de la iniciación e interpretación. Los diferentes códigos y marcos referenciales pueden causar malentendidos.

Saber escuchar, base de la comunicación

Si bien el grupo trabaja para alcanzar metas y propósitos comunes, es imprescindible reconocer y considerar los diferentes intereses, comportamientos y personalidades de sus miembros. En este contexto, el prestar atención a lo que otros dicen es una buena base. Saber escuchar a los demás, sin embargo, no significa que automáticamente se tenga que aceptar sus opiniones.

En la acción de comunicarse, intervienen por lo menos dos personas: El que habla y el que escucha; y, la participación de ambos determina que se establezca una discusión.

Para ser escuchado con atención, la persona que habla – EMISOR -, requiere de algunas destrezas:

- Relacionar su contribución a la de los demás.
- Hacer cortas y concisas contribuciones.
- "Etiquete" su contribución, de tal manera que para todos esté claro el contenido.
- Escoger el momento oportuno para su intervención.
- Utilizar un lenguaje que reduzca el riesgo de malas interpretaciones.
- Escuchar cortés y atentamente
- Estar permanentemente interesado en los demás, así se reduce el peligro de constantes auto – presentaciones

La persona que escucha – RECEPTOR - ;debe desarrollar las siguientes habilidades.

- Tener la suficiente paciencia y disciplina para escuchar las exposiciones completas sin interrumpir.
- No formular réplicas antes de que las ideas y pensamientos de los otros miembros hayan sido completamente presentados.
- Retro-alimentar información para el grupo (hacer resúmenes, clarificar brevemente los malos entendidos).

- Comunicar cuando se presentan dificultades para escuchar con atención (interferencias, fatiga, etc.).
- Ser cauto con la comunicación con la comunicación no verbal (lenguaje corporal: gestos, movimientos de la cabeza, fijar la mirada en el techo), que puede alentar, enojar o desconcentrar al expositor.

RECUERDE SIEMPRE

LO QUE SE DICE, NO NECESARIAMENTE SE ESCUCHA.
LO QUE SE ESCUCHA, NO NECESARIAMENTE SE COMPRENDE.
COMPRENDER, NO SIGNIFICA ACEPTAR.
ACEPTAR, NO SIGNIFICA ACTUAR.
ACTUAR, NO SIGNIFICA HACERLO SIEMPRE.

TRABAJO EN GRUPOS

El trabajo en grupos que vamos a analizar se refiere especialmente al que se genera en los talleres cuyas características se describen continuación:

El taller es una situación privilegiada de aprendizaje comunitario con el propósito principal de reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas en cuanto en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de solución a los problemas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.

El taller es una experiencia de **trabajo activo**. La participación de cada uno/a de los y las integrantes al aportar sus experiencias, argumentar, discutir, escribir y comprometerse es fundamental para el éxito.

Un taller es una experiencia de **trabajo creativo**. Las experiencias sumadas, los elementos conceptuales, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar puntos de vista y nuevas y mejores soluciones que las existentes al momento de inicio.

Un taller es una experiencia de **trabajo colectivo**. El intercambiar, hablar, escuchar, dar y recibir, argumentar y contra argumentar, defender posiciones y buscar consensos son componentes propios de un taller.

Un taller es una experiencia de **trabajo vivencial**. La materia prima se compone de experiencias propias; y sus productos, de planes de trabajo que influirán en la vida de quienes participan. Un taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a uno o más grupos y compromiso colectivo.

Un taller es una experiencia de **trabajo concreto**. Como se anotó arriba, su punto final siempre debe ser un compromiso grupal para ejecutar acciones. Un taller tendrá que desembocar en planes de trabajo o por lo menos, en tareas realizables a corto y mediano plazo. En esto consiste la diferencia entre un taller y una conferencia, un panel o un encuentro.

Un taller es una experiencia de **trabajo sistemático**. La precisión es clave al poner por escrito los puntos de vista propios y al sistematizar y presentar los trabajos grupales; igualmente, es indispensable claridad para exponer los desacuerdos y los compromisos, así como la autodisciplina del grupo para cumplir las reglas del juego.

Un taller es una experiencia de **trabajo puntual** en un proceso institucional que ni comienza ni termina con el taller. Un taller es el momento especial de reflexión, sistematización y planificación, pero no debe entenderse como un sustituto de estos mismos procesos en el transcurso diario del trabajo

TIPOS DE GRUPOS

En el desarrollo de las actividades, los individuos requieren actuar con una o mas personas, este desarrollo se concreta con la conformación de grupos de trabajo que tienen diferentes formas y cumplen distintos objetivos. La identificación de estos tipos de grupos y su utilidad para el logro de objetivos concretos, es una tarea clave para el moderador o facilitador de procesos participativos.

Diferentes grupos

La diferencia básica se refiere al tamaño del grupo, grupos pequeños de 8 a 12 personas, y grupos grandes de mas de 50 personas.

El tamaño de los grupos permite además identificar las posibles orientaciones de su conformación.

Para efectos del trabajo de este módulo, consideramos a los grupos pequeños como grupos de trabajo para talleres; definiéndolos como:

- Encuentros de trabajo de un grupo de personas de entre 8 y 12
- Tratamiento de un tema/ una tarea específica
- En un espacio fuera de la rutina cotidiana
- Los participantes son expertos en el tema y/o involucrados en la temática a tratar

Los talleres se pueden dar con distintos objetivos, por ejemplo podemos mencionar:

- Talleres de capacitación
- Diagnóstico organizacional participativo
- Círculo de calidad
- Desarrollo estratégico

Entre otros.

Para los grupos mas grandes de personas se puede identificar los siguientes tipos de eventos:

Tecnología de espacios abiertos

La tecnología de espacios abiertos es un proceso creativo de solución de problemas que se basa en la auto-organización. Los participantes definen los temas que quieren trabajar dentro del marco general del evento y bajo su autoresponsabilidad determinan el proceso de aprendizaje y el clima de trabajo.

La tecnología de espacios abiertos crea un alto nivel de energía, compromiso y liderazgo compartido.

La tecnología de espacios abiertos se presta para trabajar con grupos heterogéneos, con el fin de manejar asuntos complejos.

Conferencia de futuro

La conferencia del futuro es una metodología participativa de planeación que moviliza las energías constructivas de un sistema social.

La conferencia de futuro se presta para iniciar procesos de cambios en una organización, con el fin de elaborar objetivos concertados y comunes. En procesos de cambios orientados hacia el futuro es indispensable consensuar las bases para los cambios potenciales entre los participantes.

Fases grupales

▪ Orientación y seguridad

El inicio de un evento implica cierta inseguridad y falta de orientación. Los participantes se preguntan "¿quién soy yo en este grupo?", "¿quiénes son los demás?" , ¿encontraré mi lugar en el grupo? ¿cómo me relaciono con el moderador?

Una clara explicación del objetivo del encuentro, del programa, de los aspectos logísticos y la presentación del moderador y de los participantes contribuirá a orientar y proporcionar seguridad.

Del mismo modo los ejercicios de descongelamiento y dinámicas para conocerse apuntan a disminuir la desorientación e inseguridad. Omitir este paso y entrar directamente a lo temático puede constituirse en una desventaja para el proceso grupal.

▪ Posiciones y normas

Cualquier acción durante la conformación de un grupo significa posicionarse en un espacio social. Cada uno ocupa espacios y trata de entender cuáles son las reglas del juego. En esta fase generalmente hay una fuerte demanda de liderazgo, pero también existe resistencia.

En esta fase es recomendable acordar reglas y normas para el evento, aún cuando éstas existan informal o implícitamente. Debido a que las reglas informales se basan en supuestos no aclarados pueden resultar insuficientes para el buen funcionamiento del grupo.

▪ Intimidad, cercanía, unión

Cuando todos han encontrado su propia posición en el grupo, empieza a desarrollarse un sentimiento de pertenencia e identificación con el grupo. Los participantes se relacionan uno con otro, encuentran similitudes, las diferencias no juegan un rol importante y el individuo entra en un segundo plano.

Desde el rol de la moderación es importante lograr un balance entre los polos individuo y grupo, ya que el grupo se puede desarrollar a través de los individuos y los individuos a través del grupo.

▪ Diferenciación e integración

Un pleno desarrollo del potencial del grupo requiere diferenciación e integración. Esta es la base de un intercambio creativo, donde los impulsos convergen en una dirección común.

En esta fase los individuos ya no temen por su posición en el grupo. Esto libera energía que puede ser utilizada en pro de los fines del grupo. La auto-organización del grupo empieza a funcionar y la moderación es menos ofensiva. Esta fase dura hasta que por cambios internos o externos como el cambio de objetivos o la fluctuación de participantes se retorna en una fase anterior o se pasa a la siguiente.

▪ Disolución, separación, despedida

Generalmente al finalizar un evento grupal se produce una reducción de energía y desgano.

La disolución de un grupo es la muerte de un organismo social. Hay que abandonar un mundo que anteriormente ha sido creado con mucha energía, donde se han formado relaciones que ahora hay que disolver. Este proceso puede ser doloroso, especialmente cuando el grupo ha trabajado armoniosamente durante un buen tiempo. La moderación tiene que facilitar el proceso de disolución, ofreciendo estructuras e instrumentos.

VISUALIZACIÓN¹

La visualización es un método de participación que permite tener presente, permanentemente, el desarrollo de la discusión, facilitando el proceso de búsqueda de acuerdos en el grupo.

Principales ventajas

Es democrática

Garantiza la participación igualitaria de los participantes; equilibra las desventajas que se presentan debido a las diferencias en la capacidad de expresión oral; pone en un plano de igual importancia todas las ideas; permite la existencia y expresión de puntos de vista minoritarios, y evita la fácil adhesión a opiniones ajenas.

Se identifican las ideas y no las personas
Mejora la participación
Las contribuciones no se pierden

Facilita consensos

Permite que cualquier idea se haga pública y forme parte del aporte general del grupo; es decir que la propiedad de las ideas se diluya, facilitando acuerdos rápidos sobre el dejar, reformular o cambiar una idea, con qué otras agruparla y cómo relacionar unos grupos de ideas con otros.

Centro de atención común

Facilita la comprensión

Ya que este método obliga a precisar los conceptos y seleccionar lo esencial de cada idea, evita divagaciones, permitiendo tener todas las ideas presentes para establecer relaciones entre ellas.

El estado de la discusión puede ser verificado en todo momento

¹ Material producido por MEDIOS Capservs

Es dinámica, simple y ágil

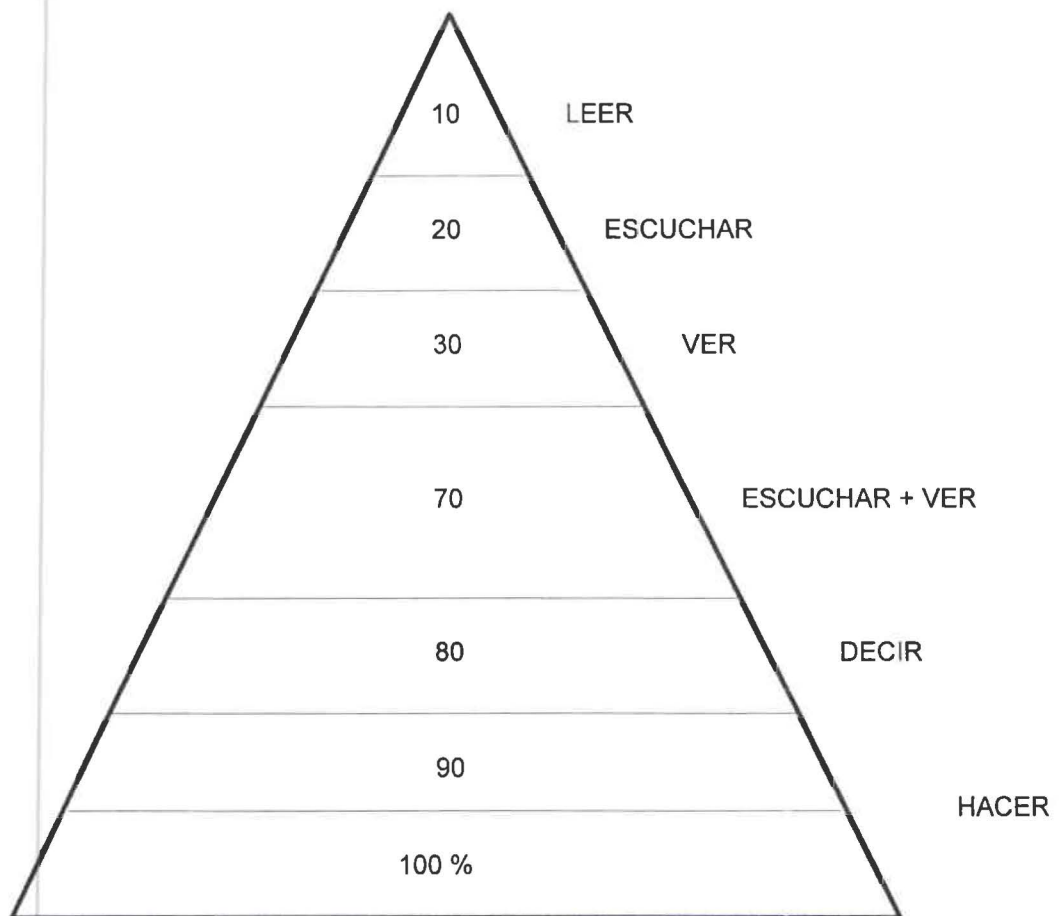
Permite la participación activa de todos los participantes; hace interesante y agradable el trabajo, y facilita el tratamiento de temas complejos y conflictivos

Método efectivo para estructurar las discusiones
Apoya la presentación de los resultados

MATERIALES PARA LA VISUALIZACION

MATERIALES	UTILIZACION	REGLAS
PIZARRON	Superficie para escribir las discusiones.	<ul style="list-style-type: none">- No sobrecargar- Ordenar de manera adecuada.
PAPEL DE EMPAQUE	<ul style="list-style-type: none">- Para pegar las tarjetas cuando se llega a un orden definitivo.- Permanente visualización de los resultados.- El pizarrón queda para la próxima tarea.	<ul style="list-style-type: none">- Rayar sobre el papel para conectar, separar o agrupar las tareas.
TARJETAS DE DIFERENTES COLORES Y FORMAS	<ul style="list-style-type: none">- Para escribir las exposiciones y contribuciones de los participantes.- Pueden ser movidas y estructuradas de diversas formas.	<ul style="list-style-type: none">- Escriba en letra de molde legible.- Una sola idea por tarjeta.- Forma abreviada, no frases completas.- Formulaciones claras.- 3 líneas por tarjeta
MARCADORES	<ul style="list-style-type: none">- Para escribir en forma legible aún a distancia.	<ul style="list-style-type: none">- Use la parte ancha, no la punta- Practique su uso.
ALFILERES	<ul style="list-style-type: none">- Para fijar las tarjetas en el pizarrón durante la discusión.	<ul style="list-style-type: none">- Delgados y con cabeza
GOMA / BROCHA	<ul style="list-style-type: none">- Para pegar las tarjetas en el papel.	

LOS MEDIOS Y LA RETENCIÓN



Reglas

Razones

Notas

Agrupar por bloques

Para mejor estructuración

La utilización del marcador debe practicarse

Menos de 30 tarjetas en un pizarrón

Para preservar claridad

Demasiadas ideas aburren a la audiencia

Dos tamaños de escritura

Para distinguir puntos importantes

Este tipo de escritura es demasiado fina en relación a su tamaño

Utilizar mayúsculas y minúsculas

Para una lectura rápida

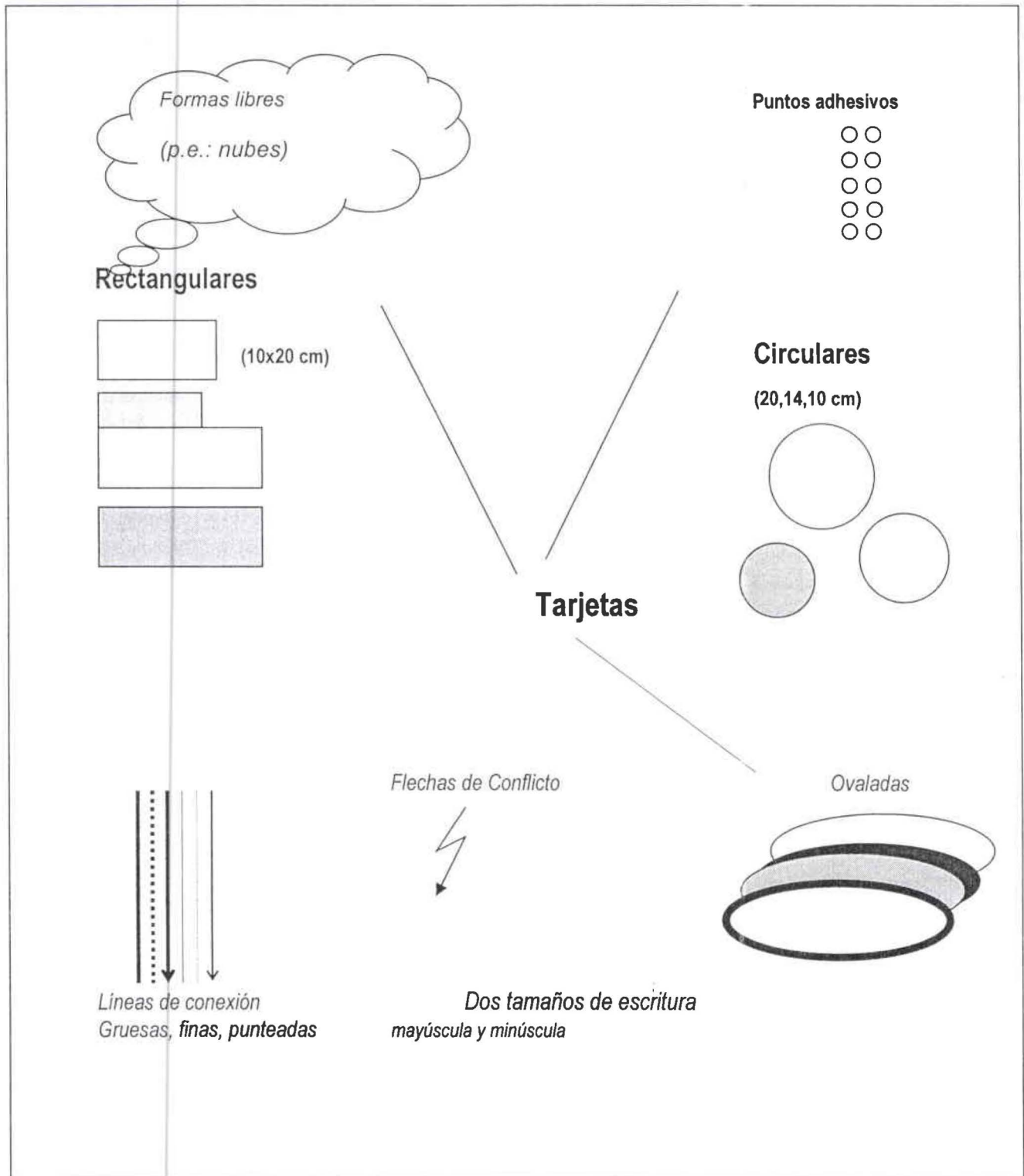
SOLO LETRAS MAYUSCULAS SON MAS DIFILES DE DESOFRAR

Juntar las letras de las palabras

Para facilitar la lectura

Deje espacio entre las palabras

ELEMENTOS DE VISUALIZACION



ELABORACIÓN DE PREGUNTAS

Las preguntas son, junto con el método de visualización, los medios de intervención más eficaces en la moderación.

Las preguntas:

- estimulan la reflexión
- estimulan el pensamiento
- estimulan la búsqueda de opciones
- facilitan e impulsan el trabajo grupal.

No todas las preguntas estimulan la reflexión y el diálogo constructivo. Para comprobar la calidad de la pregunta deberíamos verificar:

- Si la pregunta provoca, llama la atención, el interés y estimula la reflexión
- Si la pregunta es lo suficientemente abierta para que pueda tener diferentes respuestas
- Si todos pueden aportar algo en relación a esta pregunta
- Si la pregunta orienta el proceso hacia el objetivo del evento.

Las preguntas que no cumplen con estos criterios de calidad son:

- Preguntas muy generales - las respuestas no están enfocadas
- Preguntas cerradas - cuya respuesta es sí o no y no dejan alternativas
- Preguntas cuya respuesta no está en manos de los participantes - por falta de información o poder de decisión
- Preguntas sugestivas que contengan ya una respuesta

Tipos de preguntas

En el ejercicio de la moderación la pregunta es una intervención. Cada intervención se basa en una hipótesis sobre lo que el grupo necesita en ese momento para avanzar en torno a sus objetivos.

Podemos diferenciar los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas de concreción:

Cuando el aporte es muy general o muy abstracto. La pregunta ayuda a puntualizar, concretizar y hacer más comprensible el aporte.

Ejemplos:

"¿Qué significa esto concretamente en su trabajo?"

"¿Qué sucede concretamente cuando aparece este problema?"

"Me puede dar un ejemplo ¿Cómo se manifiesta esto en su trabajo?"

Preguntas de diferenciación

Cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de lo mismo, éste tipo de pregunta pretende agregar nuevos elementos.

Ejemplos:

"¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?"

"Si compara la situación de hoy con la situación de hace un año, ¿Cuál es la diferencia?"

"Entre los argumentos que hemos escuchado a favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?"

Preguntas hipotéticas

La búsqueda de soluciones requiere pensamientos innovadores y creativos.

Las preguntas hipotéticas permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos.

Ejemplos:

"Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?"

"En el caso de que no se lograra el apoyo de la entidad X -¿qué sucedería?"

"¿Cuál sería el efecto si la situación cambia en ésta o aquella dirección?"

Preguntas circulares

Los planteamientos de los participantes reflejan su posición subjetiva. Este tipo de pregunta coloca a los participantes en la situación de otros y contribuye a ampliar las perspectivas.

Ejemplos:

"Si miramos la situación desde la posición de los beneficiarios del proyecto, ¿qué aspecto falta?"

"Pensemos ahora en los que han estado en contra de las actividades propuestas, ¿qué nos podría ser útil para la planificación de las actividades?"

Preguntas orientadas hacia el futuro

Proyectarse hacia el futuro permite vislumbrar posibles cambios - tanto deseados como no deseados. Crear escenarios en el futuro nos lleva a posibilidades aún no pensadas

Ejemplos:

"Para lograr los cambios propuestos, ¿cuáles serían las tareas más importantes en el futuro?"

"Si nos volvemos a reunir aquí en dos años, ¿qué tendría que haberse logrado?"

"¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?"

Preguntas referidas al contexto

Cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta los factores del entorno. El entorno a veces excluye o impide determinada solución o cambio.

Ejemplos:

"¿Cuáles son los factores importantes del contexto que influyen en esta situación?"

"¿Quiénes más están involucrados o afectados por este asunto?"

"¿Quién más podría apoyar, asesorar y promover nuestras actividades?"

Preguntas referidas al "mapa interno"

Cada uno tiene sus propias justificaciones internas en relación a determinado comportamiento o posición. Intercambiar estas interpretaciones personales sobre determinadas situaciones o hechos ayuda a ampliar el horizonte y promover la reflexión sobre diferentes categorías de sentido.

Ejemplos:

"¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta?"

"¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo?"

"¿Cómo ve usted lo que ha planteado el grupo de los usuarios?"

TRABAJO EN GRUPOS

En el desarrollo de las actividades, los asesores desarrollarán sus actividades con una fuerte participación, por lo que en concreto conformarán grupos de trabajo de adultos, que tienen diferentes formas y cumplen distintos objetivos. Algunos de los temas relevantes para facilitar su rol en el trabajo de grupos son:

Conceptos básicos de capacitación de adultos

Los destinatarios en nuestro trabajo como facilitadores – capacitadores esta dirigido a informar, enseñar o capacitar a adultos con su estilo de vida y de pensamiento ya hecho, con sus experiencias y responsabilidades, con motivación y visiones muchas veces diferentes de las nuestras.

Esta realidad nos ubica en un ambiente diferente al que recordamos cuando escuchamos las palabras "educación" o "enseñanza"; ya no podemos asociarla automáticamente con alumnos, escuela, profesores, etc.

Los participantes adultos tienen que ser "sujetos" y no "objetos" del proceso de aprendizaje. Lo que se aprende con participación activa, perdura más. Para poder lograr el objetivo de un evento a más de un ambiente de confianza, se debe motivar la participación

de los adultos en la ejecución del mismo, buscando que las iniciativas propias de los participantes se canalicen hacia el aprendizaje.

Aprender es mejor que enseñar. Si el facilitador y el participante aprenden, se ha logrado un resultado muy importante: El capacitador ya no es la única verdad, el único camino; el proceso de aprendizaje debe ser entendido de forma multidireccional.

Técnicas de capacitación de adultos

Algunas de las más usadas son:

Conferencia/discurso

Una conferencia, una charla, un discurso es la técnica más antigua y más común en cualquier tipo de evento de capacitación. Pero al mismo tiempo es una técnica poco participativa porque una persona habla y los otros están pasivos.

Una conferencia puede tener como objetivo dar un impulso, pasar informaciones, presentar un problema o varios aspectos del mismo, o simplemente resumir un tema brevemente.

Si queremos, que los participantes aprendan algo, una conferencia nunca puede quedar aislada, a continuación se necesita una fase de procesamiento. La conferencia solamente debe servir de insumo, por lo cual no debería sobrepasar los 25 minutos, ya que después de este tiempo empieza a decaer bastante la atención de los participantes.

Diálogo didáctico

El diálogo didáctico es un diálogo que al igual que la conferencia es manejado por el capacitador, pero deja posibilidades de participación por parte del grupo.

Trabajo en grupo

Hoy en día el trabajo en grupo parece ser parte de cualquier evento de capacitación. Pero no siempre es verdadero trabajo en grupo, donde el grupo se maneje a sí mismo, donde el grupo tenga la responsabilidad del proceso y de los resultados.

El tamaño ideal para un eficiente trabajo en grupo es entre 4 a 6 personas, lo que no significa que en ciertos casos pueda ser más conveniente formar grupos de diferente número de personas. Hay que analizar cada caso particularmente y decidir sobre el tamaño y composición del grupo.

Dinámicas de grupo:

El término dinámica de grupo contiene básicamente tres connotaciones diferentes:

La dinámica de grupos es todo lo que existe dentro de un grupo; estados de ánimo, el ambiente, los conflictos, sentimientos, simpatías, antipatías, etc. Esta dinámica no se puede producir a propósito, ni puede evitarse, simplemente existe en todo grupo. Obviamente existen posibilidades de guiarla mediante ciertos mecanismos (por ejemplo orden de sillas y mesas, reglas de comunicación), pero es mucho más conveniente utilizar mecanismos que guíen esta dinámica en sentido positivo para los fines del curso.

Se entiende por dinámica de grupo en términos de la teoría de la psicología social, las formas de controlar los factores que influyen los comportamientos de un grupo y las consecuencias de ellas para moderadores y docentes facilitadores de grupos.

En tercer lugar, dinámicas de grupo son ejercicios o juegos que ayudan a mejorar el ambiente grupal.

Tipos de dinámicas

En el trabajo con grupos, el moderador puede utilizar distintos tipos de dinámicas, existen innumerables posibilidades, cuyos objetivos puede subdividirse en los siguientes:

Dinámicas de presentación: Por ejemplo armar parejas, el graffiti, los refranes, etc.

Rompehielos, el nudo, ciegos, sordos y mudos, etc

Estimulación creativa, mapa mental, juego de roles

Concentración y relajación; Simón dice, el viudo, el barco, etc.

Vitalizadoras; El correo, el asesino, papa caliente, etc.

Debates: La pecera, pro y contra, etc.

Cooperación; casa-perro-árbol

Si bien el moderador no es un facilitador/capacitador, debe conocer algunos conceptos e instrumentos de la capacitación de adultos, como parte de su caja de herramientas.

Motivación

¿Cómo podemos motivar a una persona para que se interese y participe en un evento, trabaje de forma concentrada y aporte ideas de su propia creatividad?

Ésta es la pregunta principal de la que se ocupa la psicología de la motivación.

Pero, ¿qué significa motivación? Motivar viene del latín "movere" y significa mover, poner en movimiento. La motivación busca, por tanto, dinámica en el encuentro entre capacitador y participante, una dinámica que forme un ambiente óptimo de trabajo, en el cual una información determinada pueda ser transmitida y procesada.

Un factor clave en la motivación es el sentido de la utilidad y actividad. La persona debe sentirse partícipe del proceso del aprendizaje, lo que alcanzará si su participación es activa y dinámica. Debe sentirse también capaz de poder alcanzar, con sus propios recursos, las metas establecidas por el capacitador, quién, por su parte, debe hacer todo lo posible por transmitir al participante confianza y certeza de que va a llegar a la meta.

Por otro lado, está el interés del participante. El capacitador debe conocer, en primer lugar, las causas que han llevado a cada uno a participar en el evento. Conociendo estas causas podrá motivarlos de forma más efectiva, y buscar vías para que el participante se mueva por sí solo. El participante tiene que reconocer la necesidad de participar en el seminario y de procesar de la mejor forma lo escuchado ahí. El seminario se convierte en su especial

interés, y, al despertar este concepto en el participante, se ha llegado a la esencia de la motivación, pues el participante estará siempre dispuesto a moverse por sí solo.

Sólo de esta forma se puede llegar a una motivación efectiva, pues reside en el propio y del participante y en la capacidad que tiene el facilitador de acercarse a él, no dependerá solamente de agentes externos.

Pero ¿cómo puede el capacitador lograr despertar concretamente este interés y el sentido de la utilidad y actividad del participante en un seminario?

8 puntos que sirven como guía de motivación

Resaltar el valor individual de cada participante

Dar a entender al participante que él es importante y único como persona, un elemento imprescindible para el evento. Esto empieza con una actitud amable y atenta por parte del facilitador, llamar a la persona por el nombre, buscar un contacto visual, tener un buen trato antes y después de las sesiones. Es importante tener una adecuada disposición de las sillas y/o mesas para fomentar la comunicación, por ejemplo, en forma de U, formando un círculo o semicírculo.

Presentar el plan de trabajo

Clarificar de antemano la estructura y la organización del evento. De esta forma se está informando al participante el contenido del evento, y éste puede prepararse mentalmente. Con esta finalidad, se puede hacer un esquema con todos los puntos a tratar en la jornada correspondiente y en el evento en general.

Incorporar todo aporte del participante en la planificación

Tanto las expectativas acerca del evento como los intereses personales de los participantes deben ser tomados en cuenta e incorporados en la planificación. Hay distintas técnicas didácticas que pueden ser de utilidad, por ejemplo, la técnica Relámpago o Priorizaciones.

Incentivar a solucionar dudas

El capacitador debe acoger de la mejor forma todo tipo de preguntas y problemas relacionados con el contenido del evento. Las siguientes técnicas pueden servir para esto: Canasta de ideas, Relámpago, Lluvia de ideas y otras más.

Adaptar la dificultad del seminario al nivel del grupo

El grado de dificultad del evento debe ser establecido en función del nivel de conocimientos que trae el grupo. En ciertas ocasiones se puede brindar la posibilidad de que el grupo escoja los ejercicios y su grado de dificultad. Se debe ofrecer, igualmente, distintas alternativas de estudio para que el participante escoja la forma que considere más adecuada.

Recapitular conocimientos

Es de gran importancia que el participante se percate periódicamente de lo que ha aprendido durante las distintas fases del seminario. Debe, por tanto, tener conciencia de la adquisición de nuevos conocimientos.

Actividad y creatividad

El capacitador debe buscar la participación activa y creativa de todos los integrantes del seminario. Esto aumenta el grado de concentración y la efectividad en el aprendizaje. Se debe partir siempre del potencial activo y creativo que se tiene por delante, y aprovechar sus dones.

Humor

El humor es un instrumento muy eficaz en todo momento de la transmisión de conocimientos. A través de él se llega al interior de las personas, rompiendo posibles tensiones e inseguridades. Este aspecto se puede convertir en una inmensurable fuente de motivación.

Si usted parte del hecho de que los participantes de un seminario deben sentirse interesados, útiles y activos en el proceso del aprendizaje, entonces Usted mismo encontrará más formas para motivarlos. Descubra sus propias habilidades como docente facilitador y utilice estas propuestas de motivación de forma libre y personal.

Retroalimentación

La retroalimentación tiene que ser lo más clara posible y la persona que retroalimenta debe tener una alta capacidad de empatía.

TALLER DE LANZAMIENTO

OBJETIVOS:

- Comunicar sobre la ejecución de PACA a los representantes gremiales y de instituciones de apoyo.
- Motivar a la participación en el ejercicio PACA y en la implementación de acciones.
- Hacer un diagnóstico **general** de la economía local o del sector económico, utilizando el "diamante de Porter".
- Establecer contactos útiles para el ejercicio PACA.

PARTICIPANTES:

- Representantes de gremios empresariales y de empleados.
- Representantes de instituciones de apoyo (incluye autoridades de los gobiernos seccionales).
- Representantes de medios de comunicación.
- Equipo Campeón PACA.

DURACIÓN:

- De 2 a 4 horas.

AGENDA

DURACIÓN (Minutos)	TEMA	FORMATO	OBSERVACIONES
10	Inauguración	Exposición	Inaugura el (los) representante de la (s) entidades que auspician PACA. Debe ser lo menos formal posible.
20	Explicación de PACA y de objetivos del Taller de Lanzamiento	Presentación power point	Hace un miembro del equipo campeón PACA

10		Presentación de participantes	Dinámica grupal	Dirige un miembro del equipo campeón PACA
20		Explicación del diamante de Michael Porter	Presentación mediante visualización	Hace un miembro del equipo campeón PACA
15		Explicación de las reglas básicas de visualización	Presentación mediante visualización	Ibid
20		Ejercicio con el primer vértice del diamante	METAPLAN	Ibid
20		Ejercicio con el segundo vértice del diamante	Ibid	Ibid
20		Ejercicio con el tercer vértice del diamante	Ibid	Ibid
20		Ejercicio con el cuarto vértice del diamante	Ibid	Ibid
10		Opcional: ventajas competitivas de la economía o del sector	Ibid	Ibid
5		Cierre. Luego se deben hacer contactos para minitalleres y entrevistas		

LISTA DE CHEQUEO: TALLER DE LANZAMIENTO

QUÉ?	CUÁNDO?	QUIÉN?
Definir fecha, hora y lugar del taller de lanzamiento		
Reservar local para el Taller de Lanzamiento		
Elaborar la lista de personas invitadas		
Preparar invitaciones		
Realizar invitaciones		
Elaborar pancarta de PACA e instituciones participantes		
Boletín de prensa sobre el Taller de Lanzamiento		
Rueda de prensa para anunciar el Taller de Lanzamiento		
Confirmar invitaciones		
Preparar local e instrumentos de visualización		
Explicar PACA y objetivos de Taller de Lanzamiento	Taller de Lanzamiento	
Presentación de participantes	Taller de Lanzamiento	
Explicación del Diamante de Porter	Taller de Lanzamiento	
Explicación de las reglas básicas de visualización	Taller de Lanzamiento	
Ejercicio con el primer vértice del Diamante	Taller de Lanzamiento	
Ejercicio con el segundo vértice del Diamante	Taller de Lanzamiento	

Ejercicio con el tercer vértice del Diamante	Taller de Lanzamiento	
Ejercicio con el cuarto vértice del Diamante	Taller de Lanzamiento	
Invitar a mini talleres, entrevistas y al Taller de Resultados	Taller de Lanzamiento	

Herramientas para estructurar talleres y entrevistas

Herramienta	Descripción	Comentario
Mapeo económico del sector / subsectores	<p>A. Identificar todos los actores (empresas, unidades productivas, gremios, gobiernos, instituciones de apoyo), que juegan un rol en un sector/cadena productiva.</p> <p>B. Entender las interacciones o los flujos que hay entre ellos.</p> <p>C. Entender la intensidad de las interacciones y características de su relaciones ("poder")</p>	
Mapeo de la cadena productiva (Cadena de valor)	<p>A. Describir la estructura de la cadena productiva - los pasos desde los insumos hasta la comercialización final.</p> <p>B. Entender donde nuestro sector se ubica en la cadena completa.</p>	Cadena de valor local, regional, nacional, internacional?
Línea de vida	Describir la evolución en el tiempo de un sector. Se mira a los altos y bajos	hitos y acontecimientos que influyeron en el comportamiento del sector

MINI TALLERES

OBJETIVOS:

- Hacer un diagnóstico de un sector o subsector económico, identificando sus ventajas competitivas y sus debilidades.
- Verificar o modificar hipótesis.
- Invitar al Taller de Presentación de Resultados.
- Motivar para la implementación de acciones.

PARTICIPANTES:

- Empresarios del (los) sector económico involucrado.
- Representantes de instituciones de apoyo.
- Representantes de los gobiernos seccionales.
- Industrias de apoyo.

Los mini talleres deben tener homogeneidad de participantes; no es conveniente mezclar diversos tipos de participantes.

DURACIÓN:

Unas dos horas

INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS:

- Diamante de Porter.
- Las cinco fuerzas de Porter.
- Matriz de transacciones.

SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA MINITALLERES

- ✦ Empresarios (o sus representantes) de la economía local o del sector. Se deben incluir empresas líderes o principales (por lo que se refiere al tamaño y la competitividad) y las empresas "típicas" (sobre todo pequeñas y medianas, PYMES).
- ✦ Empresarios o representantes de empresas que tienen una percepción específica de la situación de la economía local o del sector (bancos, proveedores de bienes y servicios, subcontratistas, empresas de consultoría y soporte informático, empresas de transporte, agencias de seguros, agencias inmobiliarias, etc.).
- ✦ Representantes de instituciones de apoyo: cámaras o gremios empresariales, sindicatos, colegios profesionales, instituciones de apoyo a las PYMES, universidades, escuelas técnicas y politécnicas, institutos tecnológicos, centros de capacitación y asistencia técnica, ONGs relacionadas con temas empresariales, etc.
- ✦ Representantes de los gobiernos seccionales autónomos y no autónomos (preferentemente autoridades o responsables de apoyar al desarrollo económico).

SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA ENTREVISTAS

- ✦ Personas referentes del mundo empresarial, por sus antecedentes de conocimiento, experiencia, éxito emprendedor y/o servicio.
- ✦ Informadores importantes (como periodistas o radiodifusores).
- ✦ Líderes de gremios empresariales, de instituciones de apoyo, de gobiernos seccionales y de agencias del Gobierno Central.

LISTA DE CHEQUEO: MINI TALLERES

QUÉ?	CUÁNDO?	QUIÉN?
Definir fecha, hora y lugar del mini taller		
Reservar local para el mini taller		
Elaborar la lista de personas invitadas		
Preparar invitaciones		
Realizar invitaciones		
Confirmar invitaciones		
Preparar local e instrumentos de visualización		
Explición de PACA y de objetivos del mini taller	Mini taller	
Presentación de participantes	Mini taller	
Explicación del Instrumento Metodológico	Mini taller	
Explicación de las reglas básicas de visualización	Mini taller	
Aplicación del instrumento metodológico	Mini taller	
Pregunta: Si a su alcance estuviera mejorar la competitividad del sector o sub sector, qué cosa haría?	Mini taller	
Invitar al Taller de Presentación de Resultados		

GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

1. Encontrar respuestas para los siguientes aspectos:
 - 1.1. Relevancia de la empresa en la economía local o sectorial y viceversa.
 - 2.2. Posición competitiva de la empresa.
 - 3.3. Ventajas competitivas de la empresa.
 - 4.4. Cuellos de botella de la competitividad.
 - 5.5. ¿Cuáles de estos obstáculos pueden remediarse más fácilmente?
2. Verificar hipótesis.
3. Invitar al empresario al taller de presentación de resultados.

CONCERTACIÓN DE LA ENTREVISTA:

- Es mejor pactar la entrevista de manera personal.
- Al momento de acordar la entrevista, el posible entrevistado debe saber: quién es el entrevistador, cuáles son las instituciones que participan en el equipo "campeón PACA", el propósito de la entrevista y su utilidad.
- La entrevista debe ser acordada fijando fecha, hora, lugar y duración.

INSTRUMENTO METODOLÓGICO:

Las Cinco Fuerzas de Porter.

HERRAMIENTAS:

Grabadora (deseable), lápiz y papel para anotaciones.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

1. Ambientación. Antes de empezar la entrevista, se debe crear una atmósfera de confianza y comunicación. Deben explicarse con más detalle los propósitos y utilidad de la entrevista.
2. Información general: Qué es y qué hace la empresa; breve historia; número de trabajadores.
3. Aplicación de las "cinco fuerzas de Porter".

4. Pregunta. Si a su alcance estuviera hacer tres cosas prácticas para mejorar la competitividad del turismo de Imbabura, ¿qué haría?
5. Opcional. En caso de requerirse otra información para confirmar hipótesis.
6. Invitación al evento de presentación de los resultados PACA.

GUÍA DE ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES DE APOYO

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:

1. Encontrar respuestas para los siguientes aspectos:
 - 1.1. ¿Qué hace la institución para promover el desarrollo económico local o del sector?
 - 2.2. ¿Cuál es su contribución a la competitividad de las empresas y al desarrollo de los factores de localización?
 - 3.3. Ventajas competitivas de la empresas.
 - 4.4. Cuellos de botella de la competitividad.
 - 5.5. ¿Cuáles de estos obstáculos pueden remediarse más fácilmente?
2. Verificar hipótesis.
3. Invitar al representante al taller de presentación de resultados.

CONCERTACIÓN DE LA ENTREVISTA:

- Es mejor pactar la entrevista de manera personal.
- Al momento de acordar la entrevista, el posible entrevistado debe saber: quién es el entrevistador, cuáles son las instituciones que participan en el equipo "campeón PACA", el propósito de la entrevista y su utilidad.
- La entrevista debe ser acordada fijando fecha, hora, lugar y duración.

INSTRUMENTO METODOLÓGICO:

Las Cinco Fuerzas de Porter y la Matriz de Transacciones.

HERRAMIENTAS:

Grabadora (deseable), lápiz y papel para anotaciones.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

1. Ambientación. Antes de empezar la entrevista, se debe crear una atmósfera de confianza y comunicación. Deben explicarse con más detalle los propósitos y utilidad de la entrevista.
2. Información general: Qué es y qué hace la institución; breve historia; productos y clientes.
3. Aplicación de las "Cinco fuerzas de Porter".
4. Aplicación de la "Matriz de transacciones".
5. Pregunta. Si a su alcance estuviera hacer tres cosas prácticas para mejorar la competitividad del turismo de Imbabura, ¿qué haría?
6. Opcional. En caso de requerirse otra información para confirmar hipótesis.
7. Invitación al evento de presentación de los resultados PACA.

LISTA DE CHEQUEO: ENTREVISTAS

QUÉ?	CUÁNDO?	QUIÉN?
Definir a quién entrevistar, fecha, hora y lugar de la entrevista		
Preparar instrumento y herramientas		
Explicación de PACA y de objetivos de la entrevista	Lugar de la entrevista	
Información general de la empresa o la institución	Lugar de la entrevista	
Aplicación del instrumento metodológico	Lugar de la entrevista	
Pregunta: Si a su alcance estuviera mejorar la competitividad del sector o sub sector, qué cosa haría?	Lugar de la entrevista	
Invitar al Taller de Presentación de Resultados	Lugar de la entrevista	

Paso 4: PREPARAR LA PRESENTACION DE RESULTADOS

1. Diagnóstico:

Discutir y decidir:

- Cuales son los sectores, subsectores a incluir en el diagnostico?
- Cuales son las instituciones a nombrar?

Revisar las hipótesis:

- Cuales fueron nuestras hipótesis iniciales?
- Que hipótesis formulamos durante el trabajo de campo?
- Que hipótesis formulamos para el taller de presentación de resultados?

Puntos fuertes del sector?

Puntos débiles del sector?

Temas transversales: Espíritu emprendedor, calidad y motivación de las instituciones de apoyo, comportamiento de gobiernos seccionales?

2. Propuestas:

1. ¿Cuales propuestas escuchamos en las entrevistas y talleres?
2. ¿Cuales son iniciativas ya en marcha / proyectados a tomar en cuenta?
3. ¿Que propuestas vamos a hacer nosotros?
4. ¿Las propuestas ayudan a construir una "ventaja competitiva"?
5. Aplicar los 3 criterios de viabilidad a las propuestas:

¿Es realista y viable?

- ¿puede llevarse a cabo dado las habilidades y recursos disponibles y dado la articulación y capacidad de ejecución de los actores claves?

¿Es rápidamente implementable?

- ¿se puede iniciar dentro de las próximas semanas?

¿La implementación daría resultados rápidos y visibles?

- ¿dentro de tres a cuatro meses?

3. Preparar la Presentación:

1. Presentación del concepto de "ventajas competitivas" y como se construyen
2. Diagnóstico de la situación y estructura del sector – puntos fuertes y puntos débiles
3. Presentación de las propuestas y quien está llamado para implementarlas?

Paso 5: EL TALLER DE PRESENTACION DE RESULTADOS

OBJETIVOS:

- Comunicar los resultados del diagnóstico y propuestas de actividades.
- Motivar a la implementación de acciones.

PARTICIPANTES:

- Todas las personas que fueron invitadas al taller de lanzamiento
- Todas las personas que fueron entrevistadas y que participaron en los mini talleres.
- Otras personas interesadas:
 - Líderes políticos
 - Líderes de opinión
 - Representantes de organizaciones de apoyo empresarial (ONGs, Fundaciones)
- Los medios de comunicación

DURACIÓN:

- 2 a 3 horas.

AGENDA TALLER DE PRESENTACION DE RESULTADOS

DURACIÓN (Minutos)	TEMA	FORMATO	OBSERVACIONES
5	Bienvenida	Exposición	Representantes Gobierno Provincial y gremios
5	Distribución de tarjetas y explicación del propósito		Hacen miembros del equipo PACA
10	Explicación de PACA en el marco de la iniciativa de Desarrollo Económico Provincial	Presentación power point	Hace un miembro del equipo PACA; preferible facilitador externo
10	Presentación de Diagnostico general y propuestas generales	Presentación power point	Hace un miembro del equipo PACA; preferible facilitador externo
40	Presentación del Diagnóstico y Propuestas del sector	Presentación power point	Hace un miembro del equipo PACA; preferible facilitador externo
20	Participantes escriben tarjetas con preguntas, críticas, comentarios, propuestas		Dirige un miembro del equipo PACA
15	Receso	(Los facilitadores agrupan las tarjetas por temas)	
25	Facilitadores leen las tarjetas y hacen comentarios		Dirige un miembro del equipo PACA
15	Foro abierto		
10	Explicación de los próximos pasos (talleres/grupos de trabajo para acordar implementación de propuestas)		Hace un miembro del equipo PACA

Paso 6: LOS TALLERES DE SEGUIMIENTO PARA ACORDAR LA IMPLEMENTACION DE LAS PROPUESTAS

OBJETIVOS:

- Discutir los detalles de la(s) propuesta(s) de acción y su trasfondo.
- Definir las maneras de implementación / ejecución de la(s) propuesta(s) de acción.
- Motivar para la implementación de acciones, que ayudarán a construir una ventaja competitiva específica.

PARTICIPANTES:

- La institución que propuso la iniciativa PACA ("Campeón PACA")
- Las instituciones que deben ejecutar, acompañar, colaborar, monitorear la implementación de las propuestas.

AGENDA DE UN TALLER DE SEGUIMIENTO

DURACIÓN (Minutos)	TEMA	FORMATO
10	Bienvenida	
20	Explicación del significado y trasfondo de la propuesta "X" (una feria para productos locales)	Exposición
30	¿Como podemos implementar la propuesta "X"?	Lluvia de ideas
20	Agrupación de las respuestas	
30	¿Cuales son los obstáculos y riesgos de la implementación de la propuesta "X"?	Lluvia de ideas
30	Ejercicio de planificación: ¿Como implementar la propuesta "X"? ¿Quien es responsable? ¿Quien tiene que colaborar? ¿Cuales son los recursos necesarios? ¿Cuándo comenzamos? ¿Cómo sabemos que hemos empezado?	
10	Explicación de los próximos pasos / fijar reunión de seguimiento	

TALLER DE FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

OBJETIVO: Al finalizar el taller, el "equipo interinstitucional PACA" ha formulado un conjunto de hipótesis¹ sobre las fortalezas y debilidades del sector.

Estas hipótesis deberán ser confirmadas, desmentidas o modificadas a lo largo de la ejecución de PACA.

PARTICIPANTES: Equipo interinstitucional PACA.

DURACIÓN: Un día.

AGENDA

TEMA	FORMATO
Presentación del taller	Exposición
Presentación y análisis de la información sectorial	Exposiciones y foro
Mapeo de la cadena de valor del Sector Pesca Artesanal	Ejercicio en plenaria
Selección de subsectores	Tormenta de ideas
Conformación de grupos de trabajo por subsectores	
Mapeo económico por subsectores	Trabajo de grupos
Línea de vida por subsectores	Trabajo de grupos
Mapeo institucional por subsectores ¿?	Trabajo de grupos
Formulación de Hipótesis por subsectores	Trabajo de grupos
Presentación de resultados de los grupos de trabajo	Plenaria

¹ Hipótesis: enunciado sobre el comportamiento probable –no verificado- de la economía o del sector, basado en información inicial, secundaria.

TALLER DE FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

OBJETIVO: Al finalizar el taller, el "equipo interinstitucional PACA" ha formulado un conjunto de hipótesis¹ sobre las fortalezas y debilidades de la economía local o de un sector económico.

Estas hipótesis deberán ser confirmadas, desmentidas o modificadas a lo largo de la ejecución de PACA.

PARTICIPANTES: Equipo interinstitucional que conducirá el diagnóstico participativo de las ventajas competitivas "PACA".

DURACIÓN: Un día.

PREGUNTAS GUÍA PARA FORMULAR HIPÓTESIS:

Con relación a:

- ✦ Factores de localización básicos.
- ✦ Factores de localización complementarios.
- ✦ Entradas al mercado.
- ✦ Fallas y distorsiones del mercado.
- ✦ Cadenas de valor ¿locales?, ¿nacionales?, ¿internacionales?
- ✦ Industrias de apoyo: transporte, proveedores de bienes y servicios, financiamiento, etc.
- ✦ Instituciones de apoyo: información, capacitación, innovación tecnológica, evaluación de proyectos, contabilidad empresarial, etc.
- ✦ Gobiernos seccionales: políticas de apoyo; planificación territorial; eficacia; calidad de servicios públicos, relación de autoridades con el empresariado, etc.
- ✦ Características de la demanda: demanda especial o sofisticada, capacidad de consumo.

¹ Hipótesis: Enunciado sobre el comportamiento probable –no verificado– de la economía en su conjunto o del sector, basado en información básica (no detallada).

- ✦ Congruencia entre oferta y demanda.
- ✦ Capital social.
- ✦ Sostenibilidad del desarrollo (medio ambiente, trabajo en red, fomento de micro empresas).
- ✦ Otros factores de relevancia.

Formular hipótesis sobre:

- ✦ ¿Cuál son las ventajas competitivas?
- ✦ ¿Cuáles son las principales debilidades?
- ✦ ¿Qué oportunidades y amenazas se vislumbran?
- ✦ Otros aspectos relevantes.

TALLER DE FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

OBJETIVO: Al finalizar el taller, el "equipo interinstitucional PACA" ha formulado un conjunto de hipótesis¹ sobre las fortalezas y debilidades de la economía local o de un sector económico.

Estas hipótesis deberán ser confirmadas, desmentidas o modificadas a lo largo de la ejecución de PACA.

PARTICIPANTES: Equipo campeón PACA.

DURACIÓN: Un día.

AGENDA

HORA	CONTENIDO	FORMATO
08h00	Presentación del taller	Exposición
08h30	Lecturas de documentos básicos	Trabajo en grupo
10h30	Receso	
10h40	Mapeo de la cadena de valor sector Pesca	Trabajo en grupo
11h20	Selección de subsectores	Tormenta de ideas y Pareto
11h45	Selección de grupos de trabajo	
11h50	Mapeo económico por subsectores	Trabajo de grupos
13h00	Almuerzo	
13h30	Línea de vida por subsectores	Trabajo de grupos
15h15	Mapeo institucional por subsectores	Trabajo de grupos
15h45	Formulación de Hipótesis	Trabajo de grupos
16h15	Presentación resultados	Plenaria
17h00	Clausura	

¹ Hipótesis: enunciado sobre el comportamiento probable –no verificado- de la economía o del sector, basado en información provisional.

PREGUNTAS GUÍA PARA FORMULAR HIPÓTESIS¹:

Formular una pregunta con relación a los puntos abajo mencionados y hacer una lluvia de ideas (tarjetas).

- Factores de localización básicos.
- Factores de localización complementarios.
- Entradas al mercado.
- Fallas y distorsiones del mercado.
- Cadenas de valor ¿locales?, ¿nacionales?, ¿internacionales?
- Proveedores de servicios: transporte, proveedores de bienes y servicios, financiamiento, subcontratación etc.
- Instituciones de apoyo: información, capacitación, innovación tecnológica, evaluación de proyectos, contabilidad empresarial, etc.
- Gobiernos seccionales: políticas de apoyo; planificación territorial; eficacia; calidad de servicios públicos, relación de autoridades con el empresariado, etc.
- Características de la demanda: demanda especial o sofisticada, capacidad de consumo.
- Congruencia entre oferta y demanda.
- "Capital social": Grado de confianza dentro y entre sectores privado y público, existencia de visiones compartidas, capacidad de resolver problemas comunes a través de la "acción colectiva", relaciones entre empresas e instituciones de apoyo, relación entre los diferentes actores a lo largo de la cadena de valor.
- Sostenibilidad del desarrollo (medio ambiente, trabajo en red, fomento de micro empresas).

Formular hipótesis sobre: *a partir de las preguntas:*

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la región? Del sector? /
- ¿Cuáles son las principales debilidades? /
- ¿Qué oportunidades y amenazas se vislumbran?
- Otros aspectos relevantes.

¹ Hipótesis: Enunciado sobre el comportamiento probable -no verificado- de la economía o del sector, basado en información secundaria, observaciones iniciales.

INFORMACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

- Importancia del sector dentro de la economía provincial con relación a:
 - habitantes en la Provincia y de los cantones,
 - Población económicamente activa total y cantonal, y por ramas de actividad.
- Estadísticas del sector: clasificación, número de los establecimientos / empresas, volúmen de ventas ...
- Estudios, planes y proyectos existentes en el sector Pesca Artesanal de la Provincia.
- Legislación relevante para el sector Pesca Artesanal. ✓
- Subsectores del sector Pesca en la Provincia de EL Oro. ✓
- Instituciones de apoyo (INP, CORPEI, etc.): estudios, informes, etc. ✓
- Plan estratégico provincial.
- Ventajas comparativas y competitivas del sector en la Provincia.
- Otra información de interés.

INFORMACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

- Habitantes en la Provincia: total, cantonal, por sexo y grupos de edad.
- Población económicamente activa: total, cantonal, por ramas de actividad.
- Estudios, planes y proyectos existentes en el sector turístico de la Provincia.
- Legislación del sector turístico.
- Estadísticas del sector turístico.
- Subsectores del sector turístico en la Provincia de Imbabura.
- Instituciones de apoyo: estudios, informes, etc.
- Plan estratégico provincial.
- Agenda Nacional de Competitividad.
- Ventajas comparativas y competitivas del sector en la Provincia.
- Otra información de interés.