



V Congreso Nacional AMET 2006  
Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

*17,18 y 19 de Mayo 2006*

## **La nueva configuración institucional de enlace y apoyo a la producción.**

### **Estudio de caso: ProduCen<sup>1</sup>**

Por

Moloman Elena Adina

El nuevo proceso de modernización que se presenta a escala global tiene repercusiones muy significativas en la vida de todos nosotros, por tanto, es de real interés para nuestro análisis los cambios a nivel operacional en el mercado. Debido a este proceso de modernización se genera cada vez más una mayor competitividad en todas las áreas del mercado, en general, y en el entorno productivo, en particular, la que requiere introducir cambios relevantes en la producción y en la infraestructura de las empresas; lo cual refleja el nuevo papel que lo tiene las instituciones de soporte a la producción para que todo estos cambios ocurran.

La experiencia de estas nuevas instituciones de soporte, de acuerdo con Monica Cassalet (2006), es muy reciente, éstas iniciaron en la década de los noventa para responder al proceso de modernización industrial, la cual requiere condiciones favorables para la constitución de varios clusters.

En el caso de México, el contexto en cual se desarrollaron estas instituciones fue de incertidumbre, en un período ejemplificado por bajas tasas de crecimiento en la maquila, salidas de capitales hacia China, y fluctuaciones en la economía de Estados Unidos que afectan directamente la economía mexicana.

---

<sup>1</sup> Toda la información sobre ProduCen se basa principalmente en la Conferencia ofrecida por el Maestro Saul de los Santos, director de ProduCen en El Colef el 1 de marzo del 2006, donde presentó además un documento en power point. La conferencia fue videograbada y transcrita por la autora de este documento.



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

En México existe actualmente una política nacional y regional de fomento de clusters. Esta política conlleva la creación y el fortalecimiento de instituciones que articulen las empresas con el mercado. En este contexto se crean estas instituciones que aparentemente retoma las funciones de las instituciones tradicionales de hacer el puenteo entre el gobierno y el sector privado, pero que aparte llegan con otras actividades novedosas. Entonces la pregunta central en este trabajo es: ¿Si las instituciones emergentes que nacen localmente bajo una política de clusters, en un ambiente de globalización, tiene la capacidad de transformar y lograr el upgrading del desarrollo industrial?

Desde el punto de vista del “entorno institucional” promotor de innovación, Casalet (año) analiza la importancia de las instituciones de apoyo a la producción , que denomina como instituciones “puente”, pues tienen la función de intermediario entre las empresas y el mercado, que favorecen la utilización de externalidades por parte de las empresas (crédito, servicios de información, de investigación), reduciendo costos tecnológicos y generando relaciones asociativas entre actores heterogéneos (empresas, consultorios, agencias publicas).

El análisis central de este trabajo es como el Centro de Productividad de la Industria Electrónica de Baja California (ProduCen) logra consolidarse en un tiempo relativamente breve. En este sentido, se describirá cómo ha logrado posicionarse en la región, y al mismo tiempo ha alcanzado la generación de capacidades, tecnología de información y proveeduría.

ProduCen es una institución nueva y dinámica, con el interés primordial de crear un medio favorable para la competitividad empresarial y en este sentido un papel central en la transformación de la región de Baja California. En su inicio se relacionó con la industria electrónica y después con muchos otros sectores industriales de interés real para la región. Ésta institución ofrece estrategias de desarrollo, cumple funciones heterogéneas, tiene una organización flexible y muy baja burocracia; además, actúa



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

como intermediario para facilitar la interacción entre las empresas, las instituciones de investigación y el sector privado. Pero una característica muy apreciable es que los miembros de la institución tienen alta movilidad, aunado a ello, cuentan con conocimientos profundos sobre el entorno local, lo que les da la posibilidad de accionar en puntos estratégicos. Lo que se va a buscar durante este ensayo es ver que es novedoso en ProduCen, como en poco tiempo ha generado, o no capacidades y cuales serán estas (No pongas este párrafo, ya repetiste esta idea más arriba, creo que debes omitir toda la idea).

### **ProduCen “El Centro de Productividad de la Industria Electrónica de Baja California” vs. ProduCen “El Centro de Inteligencia Estratégica”**

El Centro de Productividad de la Industria Electrónica de Baja California (ProduCen) se constituyó como una iniciativa empresarial, en coordinación con el Gobierno Estatal de Baja California en 2001, y tuvo como tarea inicial vincular la cadena productiva con el sector electrónico, con el fin de permitir la generación de tendencias de nuevas tecnologías y apoyar la integración de empresas locales, nacionales e internacionales a la cadena de suministro de la electrónica en Baja California.

En el nivel local hubo una reconfiguración en la industria instalada en Baja California muy rápida en los últimos años, donde esta institución a través de sus miembros reaccionaron velozmente a los cambios de todo tipo pero en especial a los cambios tecnológicos, donde, el mismo organismo ProduCen con nuevos directivos que traen otras visiones, deciden ser un organismo joven de apoyo al direccionamiento del desarrollo industrial del estado, en el cual la electrónica es solo una de las varias áreas atendidas.



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

En la tabla siguiente son presentadas las características y funciones de la institución ProduCen en su origen en comparación con las características, funciones y visiones actuales.

Cuadro no.1: ProduCen en sus inicios (2001) vs. ProduCen (2006)

<p><b>El Centro de Productividad de la Industria Electrónica de Baja California 2001</b></p>	<p><b>Centro de Inteligencia Estratégica 2006</b></p>
<p><b>Origen:</b> Gobierno del Estado de B.C (a través de la Secretaría de Desarrollo Económico); grupo de empresario del sector electrónico; Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC, A.C.)</p>	
<p><b>Líder de proyecto:</b> Secretaría de Desarrollo Económico</p>	
<p><b>Modelo adoptado:</b> Cadena Productiva de la Electrónica, A.C.(CADELEC) –Guadalajara, Jalisco</p>	
<p><b>Sectores que atienden:</b> <i>Electrónica</i></p>	<p><b>Sectores que atienden:</b> Principales:  <ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>Electrónica (Display devices)</i></li> <li>•<i>Productos médicos</i></li> <li>•<i>Automotriz</i></li> <li>•<i>Aeroespacial</i></li> <li>•<i>Biotecnología</i></li> </ul>                     Complementarias:  <ul style="list-style-type: none"> <li>•<i>Semiconductores</i></li> <li>•<i>Tecnologías de información</i></li> <li>•<i>Metalmecánica</i></li> <li>•<i>Plásticos</i></li> </ul> </p>
<p><b>Servicios ofrecidos:</b> <i>Desarrollo de proveedores; información y promoción en la industria electrónica</i></p>	<p><b>Servicios ofrecidos:</b> <i>Servicios a organismos y gobierno:</i> Perfiles y diagnósticos sectoriales. Información especializada para la toma de decisiones. Formulación de estrategias y proyectos para el desarrollo económico-industrial y la definición de políticas. Consultoría</p> <p><i>Servicios a empresas :</i> Directorios industriales especializados. Perfiles sectoriales Información especializada</p>
<p><b>Misión:</b> apoyar la integración de empresas locales,</p>	<p><b>Misión:</b> Ser el Centro de Inteligencia Estratégica</p>



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

nacionales e internacionales en la cadena productiva de la industria electrónica en Baja California.	que impulse el desarrollo de la industria tecnológica en Baja California, para incrementar la competitividad y el valor agregado, contribuyendo así a elevar el nivel de calidad de vida de su población.
<b>Visión:</b> consolidar, expandir y diversificar la industria electrónica de B.C.	<b>Visión:</b> El organismo experto de apoyo que genera y articula estrategias de desarrollo industrial, logrando consolidar una base tecnológica, líder a nivel nacional, que genere beneficios para la sociedad bajacaliforniana.
<b>Programas realizadas:</b> <b>1. La creación de un Sistema de Información del Sector Electrónico (base de datos)</b> <b>2. El programa de Desarrollo de Proveedores</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa para el desarrollo del núcleo de bionegocios en Ensenada</li> <li>2. Cluster de Display Device en Baja California</li> <li>3. Programa para el desarrollo de la Industria de Productos Médicos de B.C</li> </ol>
<b>Funciones de los programas:</b> - generación de información actualizada para el sector electrónico; - encuentros de negocios; - estudios de mercado	<b>Funciones de los programas:</b> - Generar información y ofrecer estrategias que van a impulsar el desarrollo de estos clusters biotecnológicos, de televisión digital y de productos médicos; - eventos, encuentros de negocio; - ofrecer no solo los estudios de mercado sino también la metodología de cómo hacer las cosas;
<b>Relaciones de colaboración con otras instituciones:</b> CDT, CANIETI, Centris, Cetys, El Colef, Cisese y Cadelec.	<b>Relaciones de colaboración con otras instituciones:</b> SEDECO - Gob. Del Estado, Secretarial de Economía – Nacional, RENAP – Nacional, Canieti – Regional, Canacinttra Ensenada – Local, Deitac Tijuana – Local, Copreen Ensenada – Local, Comisión de Desarrollo Industrial Mexicali – Local, Consejo Bionegocios Ensenada – Local, etc. En general esta en colaboración con prácticamente todas las instituciones del cluster pero con algunas tienen lazos más fuertes que con otras.
<b>Tipo de relación:</b> relaciones informales; cambio de información; conferencias, colaboración en eventos de promoción	<b>Tipo de relación:</b> Estrategia de impulso y desarrollo de clusters / fondeo / política industrial / Atracción de inversión; Estrategias de clusters / articulación productiva / desarrollo de metodologías; Eventos de tendencias tecnológicas / encuentros de negocio / proyectos tecnológicos; Desarrollo de laboratorios de innovación / articulación / proyectos escuela-empresa; Estrategia de desarrollo de incubadora de emprendedores tecnológicos; Desarrollo de metodologías, contenidos y estrategias para el desarrollo regional
<b>Industrias apoyadas:</b>	Pymes, industria maquiladora, industria nacional



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

PyMes	
-------	--

FUENTE: Elaborado a partir de la conferencia ofrecida por el Mtro. Saúl de los Santos, El COLEF, Tijuana, 1 de Marzo del 2006; los materiales ofrecidos del conferencista; la tesis de maestría “Las instituciones de Fomento de Proveedores en la industria electrónica como Alternativa de Desarrollo Industrial en Tijuana, B.C.”, 2002 por Maria del Rosario Lopez Zamano.

ProduCen como institución puente se caracteriza por el hecho de que forman parte de una red nacional (RENAP) y al mismo tiempo está inmerso en muchas decisiones, lo que la transforma en actores locales, más porque tienen que funcionar como actores estratégicos.

Lo que hace actualmente ProduCen es involucrarse en definir proyectos con una visión de largo plazo para la Ciudad de Tijuana o todo el estado, que se basan en las capacidades, inhibidores y oportunidades latentes de mercado a nivel local (regional). Además el esfuerzo tiene que ser colaborativo, del sector privado, academia y entidades gubernamentales. Estos proyectos son un compromiso con el desarrollo económico de calidad, la modernización de la planta productiva y su objetivo final es de brindar oportunidades para una mejor calidad de vida de la comunidad.

Para mejorar la competitividad regional ProduCen se encarga de:

- desarrollar los planes estratégicos de las industrias clave del estado e impulsar la ejecución de los proyectos derivados de los planes;
- articular los esfuerzos de las instituciones de gobierno, educativas, cámaras y asociaciones para que ofrezcan un mejor ambiente para los negocios y el desarrollo de las industrias clave;
- colaborar con otras instancias para el desarrollo de política económica, industrial y de desarrollo tecnológico en Baja California.

Sobre el escenario a futuro, ProduCen esta apostando a cambiar las actividades intensivas en labor por otras de mayor valor agregado, por lo que se vislumbra un



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

escalamiento no solo a nivel de las empresas sino también a nivel de los sectores (deja de impulsar ciertas actividades para promover otras mas convenientes).

### **Formas en que laboran Producen**

ProduCen como institución de apoyo a la industria con una visión de largo plazo tiene una forma específica en que laboran.

Por lo regular ProduCen recopila información sobre varias industrias que para ellos son esenciales en el estado, utilizando varias fuente de información, tanto locales, nacionales, estatales e internacionales con carácter estratégico. Como una segunda fase en este proceso, ellos procesan e interpretan la información de una manera adecuada, para permitir que en final, a partir de la nueva información generada, se puedan tomar decisiones que tiene que ver en especial con el desarrollo económico y el industrial en particular. Como una tercera fase, de una gran importancia tiene que ver con la nueva información que se genera, la cual aporta ayuda para prever y reaccionar ante cambios en el entorno.

A partir de este análisis sectorial que elaboran, definen oportunidades para impulsar la industria en Baja California.

En el caso de específico de Tijuana hacen recomendaciones para impulsar las industrias que pueden generar más valor agregado. Estas recomendaciones se basan en utilizar metodologías propias de análisis de escenarios que permitan generar estrategias efectivas de impulso al desarrollo.

En su diagnostico ProduCen establece tres tipos de vocaciones que necesita atender en el estado. En el caso de Tijuana tienen la siguiente estructura:



V Congreso Nacional AMET 2006

### Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

- *vocaciones razonables*: industria electrónica, comercio de productos alimenticios, comercios de productos no alimenticios, turismo;
- *vocaciones por impulsar*: construcciones, industria de manufactura de productos de madera;
- *vocaciones por incubar*: atención a jubilados extranjeros.

¿Quién y como evalúa el impacto de sus acciones? ¿En qué se basa la evaluación?

Además de este diagnóstico vocacional, uno de sus demás intereses es identificar aquellas empresas extranjeras que pueden ofrecer un beneficio local una vez instalada, enfocándose más en aquellas empresas con procesos de alto valor agregado.

### **La esencia de ProduCen**

Los tres conceptos centrales que define ProduCen son: centro de inteligencia; centro estratégico; centro de articulación.

ProduCen piensa y realiza los proyectos (los esta armando), pero no es el organismo que los implementa. Esta operación es responsabilidad de otros organismos que tienen una interacción directa con la iniciativa privada.

Su slogan actual es: “Tomamos decisiones HOY, con la información de AYER, para actuar MAÑANA y obtener resultados PASADO MAÑANA.” Como ejemplo la información de AYER constituyen las estadísticas de INEGI de 1998, esta información es actualizada HOY para la toma de decisiones y para la realización del diagnóstico de la situación actual, y con resultados esperados a fines del 2006 y del 2007. Todo esto se realiza de una manera en que sus acciones no se queden rezagadas en el intervalo de 9 años (si es que se tomara la información del INEGI del 98) sino al contrario de actuar y tomar decisiones conforme con otro de sus eslóganes de “ver hacia adelante” para identificar aquellos sectores que pueden generar mayores beneficios económicos y sociales.



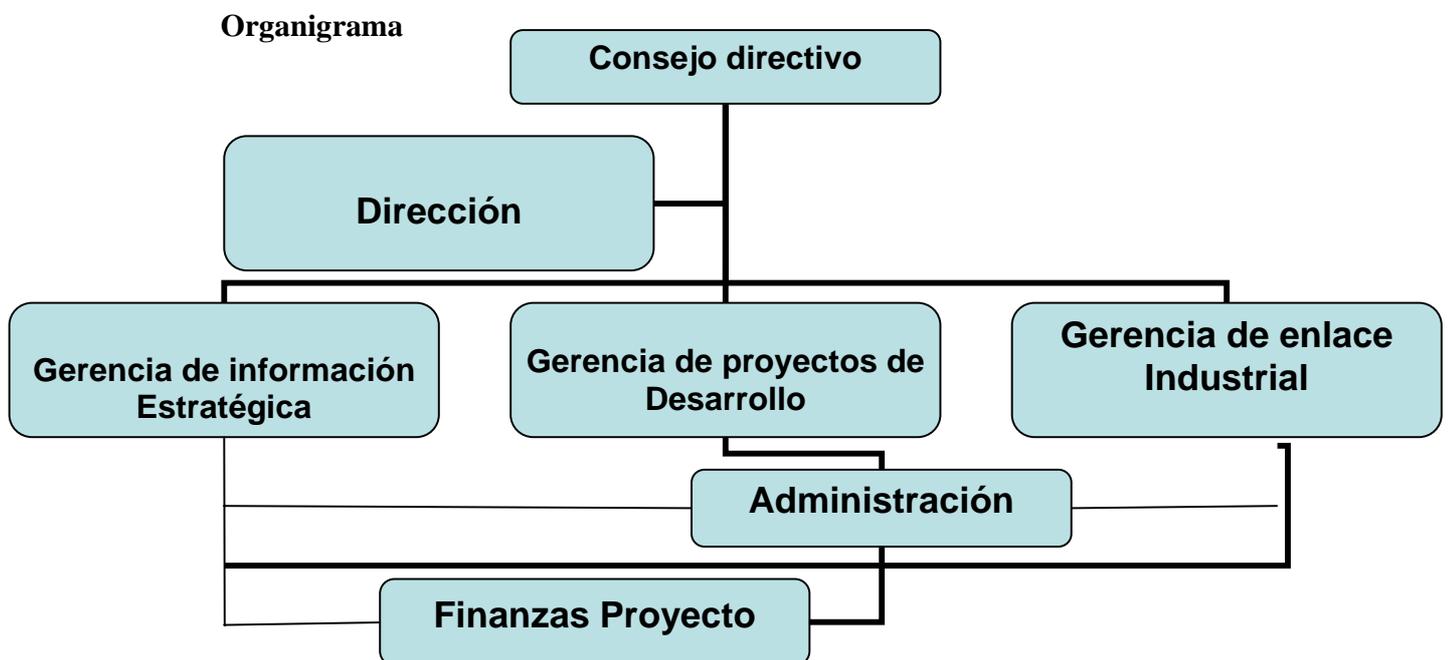
V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

ProduCen se caracteriza en particular por el hecho de que sus operaciones están dirigidas a la acción, a la definición de prioridades que tratan de tomar en cuenta muchos riesgos, para poder anticipar las problemas a través de medidas de prevención.

En las recomendaciones que realizán en sus proyectos no tratan de ser los únicos posibles y tampoco de pronosticar el futuro sino de dejar bien entendido que los futuros son inciertos y que hay varios escenarios posible, lo que determina que su planificación no es nada rígida sino al contrario muy flexible. Para poder hacer esto se necesita entender los fenómenos sociales en su complejidad e interdependencia, mejor dicho ProduCen es la que adopta una visión global y sistémica antes de realizar sus recomendaciones.

Esquema no.1: Organigrama ProduCen





V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

**Fuente:** Elaborado por la autora a partir de la conferencia ofrecida por el Maestro Saúl de los Santos, director de ProduCen en El COLEF, el 1 de marzo del 2006 y su presentación en Power Point.

Producen como organismo promotor de innovación esta inserto en el RENAP, lo que hace que el mismo director de ProduCen (Saúl de los Santos) tenga la vicepresidencia Noroeste, que aglutina los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Durango; esto permite aprovechar varios conocimientos, relaciones e informaciones que los focalizan en el mejoramiento de sus proyectos.

### Análisis FODA

Cuadro no. 2: Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Compromiso del Gobierno del Estado y de otros organismos públicos o privados en los proyectos;</p> <p>Flexibilidad e adaptabilidad en sus proyectos, visión y planeación;</p> <p>Existencia de fondos para los proyectos;</p> <p>Muy poca burocracia en armar un proyecto;</p> <p>Sus proyectos y visión están relacionado a las necesidades actuales de la industria local establecida;</p> <p>Conocimiento de las condiciones de mercado;</p> <p>Una visión sistémica e integradora del equipo de Producen;</p>	<p>Búsqueda de fondos internacionales para operación y desarrollo de proyectos</p> <p>Creación de una red de centros que repliquen el modelo y experiencia.</p>



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

<p>Es el organismo intermedio menos politizado del Estado;</p> <p>A nivel estatal es el organismo mas formal en la gestión de proyectos;</p> <p>Su principal aporte es de pasar los modelos de planeación basadas en intuición a esquemas formales tanto cuantitativas como cualitativas.</p>	
<p><b>Debilidades</b></p> <p>No tiene el control directo en el cumplimiento de los proyectos porque la implementación de proyectos es una tarea de otros organismos;</p> <p>No se dispone de un fondo económico para sustentar la operación en el mediano y largo plazo;</p> <p>La ubicación dentro de instalaciones gubernamentales crea una asociación directa de terceros del centro con el gobierno</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Riesgo de perdida de continuidad de los proyectos o de las financiamiento de ellos debido al cambio político;</p>

**Fuente:** Elaborado a partir de la entrevista de la autora con el director de ProduCen el 23 de marzo del 2006 en la ciudad de Tijuana.

### Nexos ProduCen

En general, ProduCen tienen fuerte relaciones con gobiernos, Cámaras y asociaciones, Consejos de Desarrollo, organismos de promoción de Baja California. Dichas relaciones son centrales en cuanto a operaciones de apoyo a la industria maquiladora, a la industria nacional, a los PyMes, etc.

ProduCen es uno de los organismos en Baja California que más relaciones ha establecido tanto formales como informales a este nivel. Dentro de las relaciones



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

formales se pueden mencionar los convenios o los acuerdos con instituciones de todos los tipos: privadas, educativas, gubernamentales, empresariales. A estas instituciones les ofrece tanto el soporte técnico, como económico.

Para ejemplificar más claramente tenemos en la siguiente tabla los principales organismos con quienes se relaciona ProduCen y que tipo de actividades desarrolla en conjunto y al mismo tiempo el grado de intensidad de su colaboración coordinada.

Cuadro no. 3. Los nexos de ProduCen

**ProduCen**

<b>ORGANISMO</b>	<b>ACTIVIDADES CONJUNTAS</b>	<b>INTENSIDAD</b>
SEDECO - Gob. Del estado	Estrategia de impulso y desarrollo de clusters / fondeo / política industrial / Atracción de inversión	Alta
Secretaral de Economía - Nacional	Estrategias de clusters / articulación productiva / desarrollo de metodologías	Alta
RENAP - Nacional	Estrategias de articulación productiva / desarrollo regional / cabildeo	Alta
Canieti - Regional	Eventos de tendencias tecnológicas / encuentros de negocio / proyectos tecnológicos	Alta
Canacindra Ensenada - Local	Desarrollo del cluster de biotecnología	Media
Deitac Tijuana - Local	Estrategias de atracción de inversión	Media



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Copreen Ensenada - Local	Estrategias de atracción de inversión	Media
Comisión de desarrollo industrial Mexicali - Local	Estrategias de atracción de inversión / desarrollo regional / proyectos tecnológicos	Alta
Consejo Bionegocios Ensenada - Local	Desarrollo del cluster de biotecnología	Alta
UABC - Estatal	Desarrollo de laboratorios de innovación / articulación / proyectos escuela-empresa	Media
Citedi - Regional	Atención al desarrollo del cluster de televisión digital	Media
CICESE - regional	Atención al desarrollo del cluster de televisión digital / biotecnología	Media
Empreser - Estatal	Estrategia de desarrollo de incubadora de emprendedores tecnológicos	Media
Consejo de desarrollo económico Tijuana - Local	Participación en nuestro consejo / proyecto desarrollo cluster prods. Medicos	Alta
Consejo Estatal Empresarial - Estatal	Desarrollo de metodologías y contenidos / desarrollo de sistemas y portales	Media
Fundacion Tabasco - (CAP)	Desarrollo de metodologías , contenidos y estrategias para el desarrollo regional	Media
CADELEC Jalisco (CAP)	Desarrollo de metodologías , contenidos y	Media



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

	estrategias para el desarrollo regional	
Inst. Mexicano de Normalización y certificación (CAP)	Desarrollo de metodologías , contenidos y estrategias para el desarrollo regional	Media
Grupo Lindavista DF (CAP)	Desarrollo de metodologías , contenidos y estrategias para el desarrollo regional	Media
- 10 CAP's Adicionales en el resto del país	Desarrollo de metodologías , contenidos y estrategias para el desarrollo regional	Media

**Fuente:** Elaborado a partir de la entrevista de la autora con el director de ProduCen el 23 de marzo del 2006 en la ciudad de Tijuana.

### **Conclusiones:**

Como se había mencionado al principio hay toda una discusión del contexto en cual se desarrollan las instituciones puente en México, que es uno de incertidumbre que requiere una enorme necesidad de asociacionismo y en este sentido de coordinar políticas y esfuerzos.

En el caso de Baja California es interesante el caso de ProduCen la cuál no es una institución puente de manera descrita en la parte teórica, sino que esta inserta en el punto medio entre el estado y el mercado. Dicha institución forma parte de la estructura del estado y de igual forma participa en la creación de las políticas, pero por otro lado aporta información a diferentes actores del mercado (empresarios), no dejando de ser el puente entre estos dos grandes polos (estado y mercado). De ésta manera podemos esquematizar los modelos teóricos con la realidad en el estado que representa ProduCen :



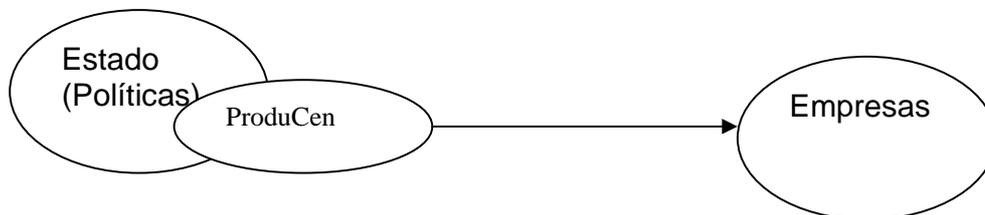
V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

Esquema no. 2: Modelos gráficos de instituciones puente



(Modelo teórico de institución puente)



(Caso ProduCen-de institución puente)

Lo que hace novedoso a una institución como ProduCen es su capacidad de adaptación y previsión del cambio continuo, que no es muy fácil de encontrar, esto principalmente con la generación de varios escenarios que incluyen tanto factores económicos como sociales.

En cuanto a las potencialidades de la industria, ProduCen no habla más de maquila sino de sectores, de nuevos nichos de productos (productos médicos, productos aeronáuticos, de automotriz, de software, etc.), dejando de lado el impulso a la maquila la cual pierde importancia dentro de sus conceptos sectoriales. La que se constituye como una paradoja es que para los miembros de esta institución la maquila no es un actor, sino los sectores (sean o no maquila) son los que importan, sin embargo, existen ocasiones en las cuales en el discurso se contradicen pues hablan de maquila como actor cuando se refiere a la institución que la aglutina, tal es el caso de CENIME (Camara Nacional de la Industria Maquiladora) con la cual se necesita asociar para solucionar



V Congreso Nacional AMET 2006

## Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

conflictos. Aunque ellos mismo han revolucionado el concepto, todavía no dejan de ser forzados a hablar en ciertas circunstancias del sector maquila como actor.

Como lo hemos visto ProduCen es un modelo de institución local demasiado complejo que actúa muy profesional, que esta inmerso en muchas acciones estratégicas, tiene el apoyo y el compromiso con el Gobierno del Estado y otros organismos públicos o privados en los proyectos. Es una institución flexible y la cual se adapta rápidamente a la hora de elaborar proyectos precisamente por su visión de largo plazo. Es central entender que la poca burocracia para hacer las cosas permite que siempre se encuentren pensando en las necesidades de su región.

En este caso hay un modelo de institución que ha encontrado el éxito, y de igual forma se ha convertido en un modelo de seguir como puente. Para ello ha sido fundamental la consideración de las debilidades y amenazas que genera incertidumbre, lo que puede generar la pérdida del dinamismo económico, y además estar conciente de que tampoco el éxito es reproducible, porque aun la estructura de las instituciones será la misma, los personajes, los actores que les dan vida no son iguales.

### **Bibliografía:**

1. Conferencia videograbada ofrecida por el Maestro Saul de los Santos, director de ProduCen en El Colef, el 1 de marzo del 2006, donde presentó además un documento en power point.
2. López Zamano, Maria del Rosario, 2002, “Las instituciones de Fomento de Proveedores en la industria electrónica como Alternativa de Desarrollo Industrial en Tijuana, B.C.”, tesis de maestría, coordinado por Dr. Alfredo Hualde Alfaro, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C.
3. *Mónica Casalet Rabeau y Leonel Gonzáles, “La maquila de exportación en Chihuahua: Hacia la construcción de un espacio institucional diverso y complejo,*



V Congreso Nacional AMET 2006

Trabajo y Reestructuración: Los Retos del Nuevo Siglo

*Ponencia, Coloquio Co-evolución de maquiladoras, instituciones y regiones: Una nueva interpretación”, UAM, Mexico, 2004, 40 paginas.*

4. [www.producen.org](http://www.producen.org)